

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

**INTELIGÊNCIA CULTURAL: FACTORES PREDITIVOS E NECESSIDADE DE
FORMAÇÃO INTERCULTURAL EM JOGADORES DE FUTEBOL**

**Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do
Desporto**

Orientador: Prof. Doutor António Rosado

Presidente:

Professor Doutor Abel Correia

Vogais:

Professor Doutor António Fernando Boleto Rosado

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

João Pedro Severo Matera

Lisboa, Junho de 2019



**INTELIGÊNCIA CULTURAL: FACTORES PREDITIVOS E NECESSIDADE DE
FORMAÇÃO INTERCULTURAL EM JOGADORES DE FUTEBOL**

João Pedro Severo Matera

**Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do
Desporto**

Presidente:

Professor Doutor Abel Correia

Vogais:

Professor Doutor António Fernando Boleto Rosado

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Lisboa, 2019

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais Giovanni Matera, Paula Cerbella Severo e à minha irmã Rafaella Matera que sempre me apoiaram e acreditaram em mim. Obrigado por terem me proporcionado a melhor educação que eu podia ter, uma lembrança especial para minha Tia Elvira Matera por ter me ajudado diretamente com o mestrado. Aos meus professores, que compartilharam todo seu conhecimento e tem papel fundamental no profissional que venho me tornando, sou muito grato. Um agradecimento especial a faculdade de Motricidade Humana por toda o suporte dado e ao meu orientador Professor Doutor António Fernando Boleto Rosado. Aos meus amigos do Brasil e de Portugal, que trago da vida e que fiz nesses últimos anos, obrigada pelo companheirismo e todas as risadas, vocês sem dúvida me apoiaram e me ajudaram a finalizar essa etapa da minha vida.

Sumário

1. Introdução.....	1
1.1 Cultura organizacional.	1
1.2 Globalização.....	2
1.3 Teoria das inteligências múltiplas de Gardner	7
1.4 Inteligência cultural.	8
1.5 Dimensão metacognitiva.	9
1.6 Dimensão cognitiva.	11
1.7 Dimensão motivacional.	13
1.8 Dimensão comportamental.	15
1.9 Curva de aculturação.....	17
2. Método.	18
2.1 Participantes.	18
2.2 Instrumentos.....	18
2.3 Procedimento.	19
2.4 Métodos de análise.....	19
3. Resultados.	20
3.1 Inteligência cultural e país de origem.	20
3.2 Inteligência cultural e nível competitivo.	23
3.3 Inteligência cultural e experiência como expatriado.....	27
3.4 Inteligência cultural e faixa etária.	29
3.5 Inteligência cultural e qualificação acadêmica.	33
3.6 Necessidade de formação intercultural.....	34
4. Discussão e Conclusão.	55
5. Referências Bibliográficas.	61
6. Anexos.	69

Índice de Tabelas

Tabela 1: 20 Maiores Transferências de Jogadores.....	4
Tabela 2: Inteligência Cultural x País de Origem.....	20
Tabela 3: Dimensão Metacognitiva x País de Origem.....	21
Tabela 4: Dimensão Cognitiva x País de Origem.....	21
Tabela 5: Dimensão Motivacional x País de Origem.....	22
Tabela 6: Dimensão Comportamental x País de Origem.....	22
Tabela 7: Inteligência Cultural x Nível Competitivo.....	23
Tabela 8: Inteligência Cultural x Nível Competitivo.....	23
Tabela 9: Dimensão Metacognitiva x Nível Competitivo.....	24
Tabela 10: Dimensão Metacognitiva x Nível Competitivo.....	24
Tabela 11: Dimensão Cognitiva x Nível Competitivo.....	25
Tabela 12: Dimensão Cognitiva x Nível Competitivo.....	25
Tabela 13: Dimensão Motivacional x Nível Competitivo.....	25
Tabela 14: Dimensão Motivacional x Nível Competitivo.....	26
Tabela 15: Dimensão Comportamental x Nível Competitivo.....	26
Tabela 16: Dimensão Comportamental x Nível Competitivo.....	26
Tabela 17: Inteligência Cultural x Experiência como expatriado.....	27
Tabela 18: Inteligência Cultural x Experiência como expatriado.....	28
Tabela 19: Dimensão Motivacional x Experiência como expatriado.....	29
Tabela 20: Dimensão Comportamental x Experiência como expatriado.....	29
Tabela 21: Inteligência cultural x Faixa etária.....	30
Tabela 22: Inteligência cultural x Faixa etária.....	30
Tabela 23: Dimensão Metacognitiva x Faixa etária.....	31
Tabela 24: Dimensão Metacognitiva x Faixa etária.....	31
Tabela 25: Dimensão Cognitiva x Faixa etária.....	32
Tabela 26: Dimensão Comportamental x Faixa etária.....	33
Tabela 27: Inteligência Cultural x Qualificação Acadêmica.....	33
Tabela 28: Inteligência Cultural x Qualificação Acadêmica.....	33
Tabela 29: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural.....	35
Tabela 30: Nível Competitivo x Necessidade de Formação Intercultural.....	35
Tabela 31: Nível Competitivo x Necessidade de Formação Intercultural.....	35

Tabela 32: Experiência como expatriado X Necessidade de Formação Intercultural.	36
Tabela 33: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural.	36
Tabela 34: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural.	37
Tabela 35: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural.	38
Tabela 36: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural.	38
Tabela 37: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Inglesa.	39
Tabela 38: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Inglesa	39
Tabela 39: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Local. ...	40
Tabela 40: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Local. ...	40
Tabela 41: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Local.	40
Tabela 42: Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural através da Interação com Intervenientes Desportivos.	41
Tabela 43: Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural através da Interação com Intervenientes Desportivos.....	41
Tabela 44: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural através da Interação com Intervenientes Desportivos.....	42
Tabela 45: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural através da Interação com Intervenientes Desportivos.....	42
Tabela 46: Experiência como expatriado x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	43
Tabela 47: Experiência como expatriado x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	43
Tabela 48: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	44
Tabela 49: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	44
Tabela 50: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	45
Tabela 51: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	45
Tabela 52: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	46

Tabela 53: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	46
Tabela 54: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	47
Tabela 55: Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica.	47
Tabela 56: Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural Através de Aulas Teóricas e Presenciais.	48
Tabela 57: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural Através de Aulas Práticas e Presenciais.	49
Tabela 58. Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Através de Aulas Teóricas e Presenciais.	49
Tabela 59: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Através de Aulas Práticas e Presenciais.	49
Tabela 60: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Teóricas.	50
Tabela 61: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Práticas.	50
Tabela 62: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Teóricas.	51
Tabela 63: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Teóricas.	51
Tabela 64: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Práticas.	52
Tabela 65: País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural antes do trabalho no exterior.	52
Tabela 66: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural Antes Trabalho no exterior.	53
Tabela 67: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural Durante o Trabalho no exterior.	53
Tabela 68: Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural Depois do Trabalho no exterior.	53

Tabela 69: Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural Antes do Trabalho no exterior	54
Tabela 70: Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural Durante o Trabalho no exterior	54
Tabela 71: Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural Depois do Trabalho no exterior	54
Tabela 72: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Antes do Trabalho no exterior	55
Tabela 73: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Durante o Trabalho no exterior	55
Tabela 74: Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Depois do Trabalho no exterior	55

Índice de Figuras

Figura 1: Mapa dos Jogadores de Futebol Imigrantes que Jogam na Europa.....	5
Figura 2: Principais Associações de Exportação de Jogadores.....	6

Índice de Anexos

Anexo 1: Consentimento Informado e Instruções Gerais.	69
Anexo 2: Questionário Inteligência Cultural.	70
Anexo 3: Questionário Necessidade de Formação Intercultural.....	72
Anexo 4: Questionário Informações Demográficas.	74

Sumário

A quantidade de jogadores de futebol que atualmente, atuam em países diferentes dos de suas origens tem aumentado de sobremaneira no cenário desportivo. Entretanto, o processo de mudança para jogar em outro país é uma questão complexa, sendo assim, os objetivos deste estudo foram, (1) investigar a inteligência cultural dos atletas de futebol, identificando fatores preditores dos seus níveis de inteligência cultural, nomeadamente, experiênciacomo imigrante, nível de escolaridade e sua experiência profissional e (2) identificar a necessidade de formação profissional no âmbito das competências interculturais. A investigação foi realizada através do uso de dois questionários The Cultural Intelligence Scale (CQS) e Coaches Cross-Cultural Training Needs (CCCTN). Eles foram aplicados à uma amostra de 106 atletas de futebol nascidos em Portugal, Brasil e outros países, composta em sua maioria por atletas africanos e alguns atletas de outros países europeus. Entre os resultados apresentados, destaca-se que os brasileiros apresentaram menores valores de inteligência cultural em relação aos atletas portugueses e aos atletas de outros países (africanos e europeus).

Palavras-chave: Inteligência cultural, Futebol, Imigração

Abstract

The number of football players that currently operate in countries other than those of their origins has increased dramatically in the sporting scene. However, the process of moving to play in another country is a complex issue, so the objectives of this study were:

(1) to investigate the cultural intelligence of football athletes by identifying predicting factors of their cultural intelligence, namely, experience as an immigrant, level of education and professional experience, and (2) identify the need for vocational training in the field of intercultural skills. The research was carried out using two questionnaires The Cultural Intelligence Scale (CQS) and Coaches Cross-Cultural Training Needs (CCCTN). They were applied to a sample of 106 soccer players born in Portugal, Brazil and other countries, composed mostly of African athletes and some athletes from other European countries. Among the results presented, it is worth noting that Brazilians presented lower values of cultural intelligence in relation to Portuguese athletes and athletes from other countries (African and European).

Key words: Cultural intelligence, Football, Immigration

1. Introdução

1.1 Cultura organizacional

Segundo Schein (1986) a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa, integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Os artefactos são estruturas e processos organizacionais visíveis, ou seja, são a arquitetura e linguagem de um ambiente organizacional, representando a expressão da cultura organizacional de um clube. Dessa forma, podem ser compreendidos como variáveis de fácil percepção, entretanto como são difíceis de interpretar pela maneira correta, podem enganar.

As crenças e valores expostos são o segundo fator de uma análise de cultura e segundo Schein (2009, p.24) define-os como “estratégias, metas e filosofias, que são soluções propostas por líderes que intervêm nas decisões da organização de maneira menos difundida.” Desta forma, constituem a etapa de validação quanto ao surgimento das suposições básicas.

Segundo Schein (2009, p.24) “as suposições básicas são a dimensão de maior importância para a análise das culturas organizacionais e são definidas como crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros que surgem ao ambiente cognitivo de todos os membros da organização, traduzindo-se em um conjunto de percepções e ações padronizado.” São responsáveis por toda a fonte de explicação para a cultura organizacional de um clube, pois destes se extraem todos os significados das ações e percepções do ambiente corporativo, que não se apresentam de maneira formal.

Cada organização, além de ter a sua própria cultura, tem também um conjunto de subculturas organizacionais, constituída por grupos dentro da organização. Se em um primeiro momento subentende-se que estas subculturas estão ligadas a divisões departamentais, com uma observação mais profunda percebe-se que nem sempre isso acontece, uma vez que estas podem surgir em grupos constituídos por membros que interagem entre si, por exemplo, fora da organização.

Van Maanen e Barley (1985) definem subcultura como uma subsérie de membros da organização que interagem regularmente com uma outra, se identificam eles próprios com um grupo distinto no interior de uma organização, partilham um conjunto de problemas

comuns, entendidos como problemas de todo o grupo, os quais resolvem de maneira rotineira na base de pressupostos coletivos e próprios desse mesmo grupo.

A cultura é um gerador do sucesso empresarial, quanto mais culturalmente forte o clube for, melhores níveis de desempenhos ele apresentará, porque quando se possui uma identidade cultural forte, os indivíduos passam a ter comportamento idênticos e, além disso, reforça o compromisso dos atletas com o clube, mantendo-os alinhados em relação à missão e os objetivos. Ou seja, a cultura organizacional é a maneira de como fazer as coisas dentro de determinada organização, a sua linguagem, o seu comportamento.

Porém, os clubes devem tomar cuidado quanto à rigidez cultural, porque o risco de insucesso aumenta quando há rigidez cultural, por exemplo, quando há uma situação de internacionalização, a flexibilidade é exigida, visto que a rigidez cultural pode inviabilizar a adaptação e integração do clube ao meio.

1.2 Globalização

A globalização, que segundo Giddens (1990), é a intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a muitas milhas de distância e vice-versa, facilitou o processo de imigração, ou seja, a saída voluntária de um país para ir residir em outro. No mundo empresarial, as grandes multinacionais investem nesse processo porque acreditam que estar em contacto e fazer intercâmbios culturais seja importante para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores e consequentemente, da sua organização.

Estas empresas necessitam de profissionais com elevada capacidade de adaptação intercultural, posto que vão exercer funções em ambientes culturais muito diferenciados, que os colocam frente a problemas de adaptação a essas culturas e exigem um conjunto de capacidades que atualmente se enquadram na designação de inteligência cultural.

Ao longo dos anos, o mercado do futebol cresceu, se profissionalizou e o futebol deixou de ser apenas um desporto para se tornar uma indústria mundial multimilionária de entretenimento. Um exemplo das grandes fortunas que o futebol movimenta pode ser visto nos valores envolvidos nas transferências dos jogadores, os quais são os maiores ativos dos clubes de futebol.

O maior e mais recente exemplo de investimento de clubes nas contratações de atletas é o caso do brasileiro Neymar, que independentemente do ângulo observado, sua transferência do Barcelona (Espanha) para o Paris Saint Germain (França) por 222 milhões

de euros, espanta. Tal valor superou em 111% o recorde anterior, o da transferência de Paul Pogba da Juventus (Itália) para o Manchester United (Inglaterra).

Para entender o significado disso, basta dizer que apenas uma vez na história o recorde de transferência superou o recorde anterior nessa magnitude (111%), e isso aconteceu há 86 anos, em 1932 quando Barnabé Ferreyra foi transferido do Tigre (Argentina) para o River Plate (Argentina) por 23 mil libras. Tudo indica que o recorde da transferência de Neymar leve alguns anos para ser superado, mas o efeito provocado foi de, imediatamente inflacionar todo o mercado, que definitivamente mudou de patamar.

Com o aumento nos valores das transações, aumenta a responsabilidade do atleta em mostrar o excelente nível técnico que o consagrou em sua equipe anterior à uma nova equipa, com novos companheiros, em um novo país, com cultura muito diferente da de seu país natal e até mesmo da cultura do país de seu antigo clube.

É nesse momento que a gestão desportiva se faz necessária, pois, segundo o professor Manuel Sérgio, “não há jogos, há pessoas que jogam – pessoas e, portanto, seres plenamente biológicos e plenamente culturais.” Sergio (2016).

Tabela 1.

As 20 Maiores Transferências de Jogadores

Atleta	Valor	Clube Origem	Clube Final
Neymar	€222 M	Barcelona	Paris Saint Germain
Paul Pogba	€105 M	Juventus	Manchester United
Gareth Bale	€101 M	Tottenham	Real Madrid
Cristiano Ronaldo	€ 94 M	Manchester United	Real Madrid
Gonzalo Higuaín	€ 90 M	Napoli	Juventus
Neymar	€ 88,2 M	Santos	Barcelona
Romelu Lukaku	€ 84,7 M	Everton	Manchester United
Luís Suárez	€ 81,72 M	Liverpool	Barcelona
Ángel Di Maria	€ 75 M	Real Madrid	Manchester United
James Rodriguez	€ 75 M	Mónaco	Real Madrid
Kevin De Bruyne	€ 74 M	Wolfsburg	Manchester City
Zinedine Zidane	€73,5 M	Juventus	Real Madrid
Zlatan Ibrahimovic	€ 69,5 M	Inter de Milão	Barcelona
Álvaro Morata	€ 65 M	Real Madrid	Chelsea
Kaká	€ 65 M	Chelsea	Real Madrid
Edinson Cavani	€ 64,5 M	Milan	Paris Saint Germain
Ángel Di Maria	€ 63 M	Napoli	Paris Saint Germain
Raheem Sterling	€ 62, 5 M	Manchester United	Manchester City

Fonte: Adaptado de “A Bola” (2017)

Segundo o relatório de Junho de 2019 “*World expatriate footballers*” da CIES Football Observatory, os jogadores imigrantes, isto é, que jogam em países diferentes do seu país natal, estão presentes em todos os 98 países e 147 ligas analisadas pelo estudo, sendo que em 9 campeonatos (Chipre, Turquia, Inglaterra, Bélgica, Portugal, Itália Grécia, Alemanha e Escócia) eles representam a maioria dos atletas, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Ainda segundo esse mesmo relatório da CIES Football Observatory, o Brasil é o país que mais possui jogadores imigrantes, são 1.303 atletas, sendo que 65% deles atuam em países membros da UEFA, em seguida encontra-se a França com 781 atletas sendo que 86% deles atuam em países membros da UEFA e a Argentina com 753 atletas (destes somente 37% atua em países membros da UEFA). Portugal aparece na 12a posição com 240 atletas e apenas 8% deles atuam em países não pertencentes à UEFA.

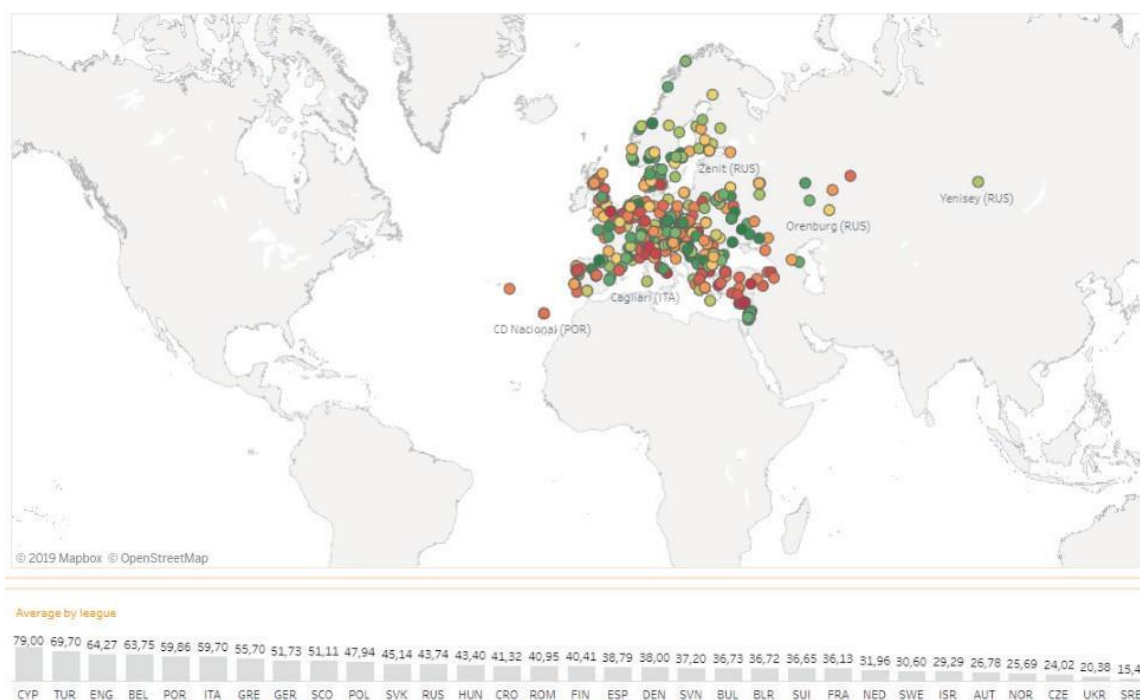


Figura 1. Mapa dos jogadores de futebol imigrantes que jogam na Europa. *Fonte:* CIES Football Observatory

Além disso, Portugal é o país de destino preferido dos jogadores de futebol brasileiros, são 261 atletas que representam 19,6% do total, seguido pelo Japão com 69 atletas que totalizam apenas 5,2% dos 1.330 atletas.



Figura 2. Principais associações de exportação de jogadores. Fonte: CIES Football Observatory

Sendo assim, vê-se uma tendência do Brasil é ser um país formador e exportador de atletas de futebol, enquanto Portugal é um país recetor de atletas. Isso pode ser explicado de diferentes pontos de vista, mas acredita-se que a diferença em tamanho territorial e populacional entre os dois países é um forte fator que justifique esse comportamento dos atletas e das ligas.

Tem-se, ainda, o facto de em Portugal haver a similaridade do idioma, o que facilita na adaptação do atleta brasileiro; afinal, não são poucos, os casos de atletas que saíram do Brasil rumo a Portugal para, depois, se dirigirem à equipas de outros países europeus, como David Luiz e Ederson, no Benfica e Alex Sandro e Casemiro, no Porto. Diante deste cenário, a mobilidade dos jogadores exige-lhes uma melhor capacidade de resolver os problemas que a deslocação acarreta.

1.3 Teoria das inteligências múltiplas de Gardner

Por muito tempo, quando se queria determinar a inteligência de qualquer indivíduo, acreditava-se que apenas mensurar o QI (Quociente de Inteligência) fosse suficiente, visto que a inteligência lógico-matemática era a base da inteligência.

Para Gardner, a inteligência é a capacidade de resolver problemas, e segundo sua Teoria das Inteligências Múltiplas, todas as pessoas possuem 8 tipos de inteligência (linguística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal e sinestésica, intrapessoal, interpessoal e naturalista). Entretanto, cada tipo de inteligência é mais desenvolvido em alguma pessoa do que em outras, como por exemplo, os músicos possuem mais inteligência musical, porém todas as pessoas possuem todos os tipos de inteligência.

Na sociedade atual, passamos a privilegiar mais as capacidades de compreender e gerenciar pessoas, uma vez que naturalmente, cada vez mais, as pessoas estão tendo experiências em diferentes países e se relacionando com povos de valores culturais muito distintos dos seus.

A Inteligência Cultural complementa outras formas de inteligência, como QI (capacidade mental geral; Hunter & Schmidt, 2000), QE (inteligência emocional; Mayer & Salovey, 1993), inteligência social (Stein & Thorndike, 1937) e inteligência prática (Sternberg et al., 2000), porque a inteligência é mais do que a capacidade de compreender conceitos e resolver problemas em ambientes acadêmicos (Ackerman, 1996; Gardner, 1993; Detterman & Sternberg, 1986). Essas formas de inteligência são complementares porque as normas de interação social variam de cultura para cultura e nem a inteligência cognitiva nem

a inteligência emocional focalizam especificamente as capacidades com relevância única para a efetividade em contextos transculturais (Rockstuhl et al., 2011).

1.4 Inteligência cultural

A capacidade do indivíduo de se adaptar com sucesso aos novos ambientes culturais é determinada pela inteligência cultural do mesmo. Ser inteligente, sob esse ponto de vista, é ser capaz de entender e interpretar situações e gestos não familiares na relação com estrangeiros, conseguir ir além do que é visível, através do desenvolvimento de estratégias efetivas de adaptação em qualquer lugar do mundo.

No setor desportivo existe uma grande variedade cultural, que muitas vezes, conta não só com atletas, mas também treinadores de diversas culturas, então para que as organizações desportivas tenham sucesso é essencial que haja uma boa capacidade de estabelecer relações efetivas entre as diversas culturas.

Earley e Ang (2003) introduziram o conceito de inteligência cultural, pela primeira vez, como sendo, a capacidade de uma pessoa em se adaptar à medida que interage com outros indivíduos de diferentes regiões culturais.

Segundo Thomas e Inkeson (2006), o primeiro estágio para o desenvolvimento da inteligência cultural é perceber o que é cultura e como sua variação afeta o comportamento dos indivíduos. Segundo os autores, a cultura é composta por valores, atitudes e percepções sobre comportamentos intercambiados por pessoas de um grupo específico, e que apesar da grande influência sobre os comportamentos, os principais aspetos relativos à cultura são invisíveis, como por exemplo a categorização em intragrupos e extragrupos, ocultando comportamentos culturais.

A inteligência cultural abrange o entendimento dos fundamentos da interação intercultural, desenvolvendo uma abordagem consciente para as interações interculturais através da construção de habilidades adaptativas e um conjunto de comportamentos que contribuam para que uma pessoa se torne eficiente em inúmeras situações interculturais, porque a interação de diversas culturas de forma eficiente passa a ser um requisito primordial no ambiente global atual.

Em uma revisão de literatura sobre Inteligência Cultural para o Cambridge Handbook on Intelligence, Ang, Van Dyne e Tan (2011) resumiram uma pesquisa que mostra que a Inteligência Cultural prevê uma série de resultados em contextos interculturais, como a adaptação cultural (Chandrasekar, Tay & Templer, 2006), o desempenho no trabalho como

expatriado (Chen, Farh, Kim, Kirkman, e Tangirala, 2010), liderança global (Annen, Ang, Rockstuhl, Seiler e Van Dyne, 2011) efetividade da negociação intercultural (Imai e Gelfand, 2010), e processos de equipe em equipes multiculturais (Feyerherm e Groves, 2011; Ng e Rockstuhl, 2008). Este trabalho teórico e empírico existente estabeleceu uma base sólida para a pesquisa em inteligência cultural.

Sternberg (1986) sintetizou visões discrepantes e anteriormente desconectadas da inteligência, propondo quatro maneiras inter-relacionadas de entender a inteligência em nível individual, a metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Em contraste com a inteligência metacognitiva, cognitiva e motivacional - que envolve o funcionamento mental, a inteligência comportamental refere-se à capacidade comportamental de flexibilizar as habilidades motoras e exibir uma série de ações verbais e não-verbais.

1.5 Dimensão metacognitiva

A dimensão metacognitiva corresponde à compreensão e sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas, sendo uma componente crucial já que promove um pensamento ativo sobre as pessoas e situações num ambiente não familiar. No entanto, provoca um pensamento crítico sobre hábitos e crenças, assim como permite avaliação e revisão dos mapas mentais, aumentando assim a capacidade de compreensão (Dyne et al., 2008), ou seja, quanto menos hábitos o indivíduo possuir da sua própria cultura, mais facilmente ele adotará os hábitos e costumes, e até mesmo a linguagem corporal, de uma cultura desconhecida (Earley e Mosakowski, 2004).

Como Triandis (2006) apontou, indivíduos com alta inteligência cultural metacognitiva aumentaram a consciência de como sua própria cultura influencia seu comportamento e sua interpretação de situações interculturais.

Ang, Dyne, Ng, Rockstuhl, Koh e Tan (2012), basearam-se no Inventário Metacognitivo de Estado (SMI) de O'Neil e Abedi (1996) para identificar subdimensões da dimensão metacognitiva. O SMI captura construções metacognitivas específicas, bem como o aspeto de estado (em oposição a traço) da metacognição. O SMI estende o trabalho de De Groot e Pintrich (1990), que viam a metacognição como estratégias para planejar, monitorar e modificar cognições adicionando consciência. Ou seja, os autores Ang, Dyne, Ng, Rockstuhl, Koh e Tan (2012), se concentraram em três processos mentais autorregulados metacognitivos específicos, sendo eles: planeamento, conscientização e verificação.

Segundo Bell e Kozlowski, (2008) o planeamento é definido como estratégia

antes de um encontro culturalmente diverso. Inclui preparação antecipada, como pensar cuidadosamente sobre objetivos de curto e longo prazo, além do desenvolvimento de planos de ação para etapas específicas a serem adotadas em contextos culturais específicos. O planeamento é baseado em pensar profundamente sobre uma cultura e antecipar o que precisa ser feito antes da interação, podendo ser dividido em 3 formas, o relacionamento com o eu (o que posso fazer para alcançar o que eu quero?); com os Outros (o que eles podem fazer para alcançar o que eles querem?); E a resultante interdependência (como nossas ações afetam o que podemos alcançar nessa situação?).

Sendo assim, o planeamento prepara as pessoas para assumirem a perspectiva de outras pessoas culturalmente diversas antes do evento intercultural e antecipam como elas podem responder a diferentes abordagens (Goldman, 1993). Antecipar e pensar cuidadosamente sobre as ações dos outros e o contexto cultural particular aumenta a compreensão, especialmente em situações novas (Endsley, 1995; Schmidt e Ford, 2003).

A consciência é definida como o conhecimento do pensamento cultural e do conhecimento de si e dos outros em tempo real (Flavell, 1979). Enquanto o planeamento se concentra na consciência antecipada, a consciência descreve o grau em que as pessoas têm consciência em tempo real de como a cultura influencia (i) seus próprios processos e comportamentos mentais; (ii) os processos e comportamentos mentais dos outros nas interações interculturais; e (iii) a situação intercultural.

Consciência inclui estar ciente de seus próprios hábitos culturais e como você usa seu conhecimento cultural ao interagir com pessoas de diferentes origens culturais (Ely e Sitzmann, 2011). Isso inclui suspender conscientemente os julgamentos até que informações suficientes estejam disponíveis para dar sentido às interações interculturais, como também estar consciente de como os aspectos culturais da situação podem influenciar o comportamento pessoal e os comportamentos dos outros. Também inclui ser proactivo e assumir a perspectiva de outros culturalmente diversos, além da capacidade de dar sentido a si mesmo, aos outros e à situação em contextos culturais específicos.

Segundo Ang, Dyne, Ng, Rockstuhl, Koh e Tan (2012), a verificação é definida como a revisão de pressupostos e o ajuste de mapas mentais quando as experiências reais diferem das expectativas (Bell e Kozlowski, 2008). Essa componente da dimensão metacognitiva envolve pensar e questionar suposições profundas e ajustar modelos mentais baseados em novos insumos. A verificação envolve a comparação de expectativas e ocorrências reais durante interações interculturais.

Ainda conforme, Ang, Dyne, Ng, Rockstuhl, Koh e Tan (2012), a verificação avalia até que ponto os esquemas mentais e as expectativas são consistentes com o comportamento de outras pessoas em situações reais e ajusta as estruturas de conhecimento de acordo. Esse processo de ajuste exige a verificação de suposições culturais pessoais, a verificação de suposições feitas sobre outros culturalmente diversos e a verificação de interpretações após a interação.

Segundo, Ang, Dyne, Ng, Rockstuhl, Koh e Tan (2012), quando as subdimensões metacognitivas da Inteligência Cultural são ativadas, as pessoas com maior grau metacognitivo questionam conscientemente suas próprias suposições culturais e as suposições que elas têm sobre outros culturalmente diversos. Eles planejam com antecedência, refletem sobre o que está acontecendo (e não acontece) durante as interações e ajustam seus modelos mentais com base em suas interações.

Conforme Ang, Dyne, Ng, Rockstuhl, Koh e Tan (2012), as três subdimensões da dimensão metacognitiva juntas, enfatizam a natureza dinâmica da inteligência cultural. Ou seja, o planejamento geralmente deve ocorrer antes das interações, porque representam proativamente o pensamento sobre pessoas e situações em contextos interculturais, a consciência deve estar sempre presente, desafiando a dependência rígida de hábitos culturalmente limitados e a verificação deve ocorrer durante e após as interações, revisando modelos mentais e adaptar estratégias para que elas sejam culturalmente apropriadas e mais propensas a alcançar os resultados desejados em encontros interculturais.

1.6 Dimensão cognitiva

Segundo, Kumar, Ramalu, Rose e Uli (2010) os aspetos cognitivos referem-se ao conhecimento cultural de normas, comportamentos, práticas e convenções em diferentes culturas, obtidos através da experiência e educação, que engloba o conhecimento do sistema económico, social e legal das diferentes culturas e subculturas, bem como, o conhecimento dos seus valores culturais.

A dimensão cognitiva se refere às estruturas de conhecimento de um indivíduo sobre instituições, normas, práticas e convenções culturais em diferentes contextos culturais. Compreender os elementos que constituem o ambiente cultural ajuda as pessoas a apreciarem como os sistemas moldam e causam padrões de comportamentos e interações dentro de uma cultura, e por que os comportamentos e interações diferem em diferentes ambientes culturais (Ang e Van Dyne, 2008).

Ang, Dyne, Ng, Koh, Rockstuhl e Tan (2012) delinearão aspetos do conhecimento cultural que facilitam a efetividade em situações transculturais (Ang e Van Dyne, 2008). Especificamente, isso inclui (i) conhecimento da cultura geral - conhecimento declarativo dos principais elementos que constituem o ambiente cultural; e (ii) conhecimento específico do contexto - conhecimento declarativo de como os universais culturais se manifestam em um domínio específico e conhecimento procedimental de como ser efetivo nesse domínio.

Para Dyne, Ang, Ng, Rockstuhl, Tan e Koh (2012), compreender os elementos gerais que caracterizam a cultura é importante porque fornece às pessoas uma estrutura organizadora para pensar sobre as possíveis maneiras pelas quais as culturas podem ser semelhantes e diferentes. Triandis (1972) e Bennett e Stewart (1991) descrevem a cultura como tendo componentes objetivos e subjetivos.

Cultura objetiva refere-se aos artefactos observáveis e visíveis e práticas de culturas que abordam as necessidades humanas fundamentais de coletar alimentos e relacionar-se com os outros, o ambiente e o universo (Triandis, 1994). Isso inclui conhecimento de economia (capitalismo x socialismo); legal (lei formal x governança informal); e sistemas políticos (monarquia x democracia); conhecimento dos tipos de culturas tradicionais (matriarcal e patriarcal); normas de interação social, crenças religiosas e expectativas de papéis típicos para homens e mulheres (poder relativo); e o conhecimento sociolinguístico relativo às regras das línguas (se as palavras para os objetos têm gênero ou são neutras) e regras para expressar comportamentos não-verbais (gestos, expressões faciais); compreender outras linguagens e dialetos (vocabulário) e compreender formas de comunicação diferem em contextos culturais (comunicação direta versus indireta).

Cultura subjetiva refere-se às características psicológicas ocultas das culturas que são menos visíveis, incluindo os valores, crenças, normas e suposições que são compartilhadas dentro de uma sociedade. Por exemplo, valores do individualismo- coletivismo, distância do poder, evitação da incerteza e masculinidade-feminilidade (Dorfman, Gupta, Hanges, House e Javidan, 2004) são dimensões comuns da cultura subjetiva que receberam muita atenção na psicologia transcultural.

O conhecimento específico do contexto é definido como conhecimento declarativo sobre manifestações de universos culturais em um domínio específico e conhecimento procedimental de como ser eficaz nesse domínio. Um domínio pode se referir a um contexto cultural específico, como um país ou uma parte do mundo em particular, conforme enfatizado em estudos de área (Triandis, 1994). Segundo Ang, Dyne, Koh, Ng, Rockstuhl e Tan (2012),

exemplos de conhecimento cultural específico do país incluem saber que os indianos tendem a ter uma alta distância de poder; os brasileiros tendem a ser expressivos; os japoneses tendem a usar comunicação de alto contexto; ou que os Estados Unidos são mais capitalistas e a China é mais socialista.

Um domínio também pode se referir a uma subcultura específica, como gerentes de empresas, diplomatas, forças de manutenção da paz, educadores ou subgrupos demográficos com base em gênero, idade, educação (Fields e Fine, 2008). Segundo, Ang, Dyne, Ng, Koh, Rockstuhl e Tan (2012), o conhecimento cultural específico sobre as normas e expectativas dessas subculturas é importante para que os indivíduos que operam nesses domínios sejam eficazes. Por exemplo, os gerentes em contextos de negócios multiculturais precisam saber como motivar pessoas de diferentes culturas.

O conhecimento específico do contexto de um domínio específico é, às vezes, chamado de compreensão emic ou insider, isto contrasta com o conhecimento da cultura geral que enfatiza comparações mais amplas entre culturas baseadas na compreensão e comparações éticas ou externas (Ames, Lickel, Morris e Kwok, 1999).

Para Ang, Dyne, Ng, Koh, Rockstuhl e Tan (2012), ter uma compreensão mais ampla dos elementos culturais objetivos e subjetivos (conhecimento da cultura geral) facilita uma compreensão mais profunda de como as pessoas em um determinado domínio cultural são moldadas pelo ambiente cultural mais amplo para pensar e se comportar (conhecimento específico do contexto).

Portanto, os indivíduos com alto nível de Inteligência Cultural cognitiva devem ter conhecimento de cultura geral para entender a diversidade de culturas que podem ser encontradas e o conhecimento específico do contexto para operar de maneira eficiente e eficaz dentro de um domínio específico.

1.7 Dimensão motivacional

Segundo Earley e Ang (2003), a componente motivacional conceitualiza-se pela capacidade de direcionar a atenção e energia em relação às diferenças culturais, ou seja, é uma forma de auto eficiência e motivação intrínseca de experimentar outras culturas e interagir com pessoas diferentes.

A dimensão motivacional refere-se à capacidade de um indivíduo de direcionar atenção e energia para aprender e funcionar em situações caracterizadas por diferenças culturais (Ang e Van Dyne, 2008).

As teorias de motivação diferem em seu foco no que impulsiona o comportamento relacionado ao trabalho, algumas concentram-se em suportar diferenças individuais, como necessidades, valores e características, como fontes de tensões internas que impulsionam o comportamento relacionado ao trabalho. (Ang, Dyne, Ng, Koh, Rockstuhl e Tan, 2012). Outras teorias não se concentram no indivíduo, mas em variáveis contextuais, como características de projeto de trabalho ou cultura nacional, que incentivam ou desencorajam o comportamento relacionado ao trabalho (Latham e Locke, 2007).

A autoeficácia motivacional fornece a confiança necessária para se ajustar, enquanto os interesses intrínsecos e extrínsecos fornecem razões convincentes para se envolver (Bindl, Parker & Strauss, 2010). Com base na teoria da autodeterminação (Deci e Ryan, 2000), na teoria do valor da expectativa (Eccles e Wigfield, 2002); e na teoria social cognitiva (Bandura, 2002), Ang, Dyne, Ng, Koh, Rockstuhl e Tan (2012), concentraram-se em três subdimensões da dimensão motivacional, o interesse intrínseco, interesse extrínseco e autoeficácia para ajustar.

O interesse intrínseco é definido como valorizar a experiência culturalmente diversa em si, porque é inerentemente satisfatória (Deci, 1975), incluindo a satisfação intrínseca obtida com as novas interações interculturais e o prazer básico de trabalhar com pessoas de diferentes origens culturais.

O interesse extrínseco é definido como valorização dos benefícios tangíveis e pessoais que podem ser derivados de experiências culturalmente diversas (Deci e Ryan, 2000), incluindo um senso de maior empregabilidade baseado em experiências interculturais e uma reputação aprimorada baseada em experiências internacionais de trabalho, como promoções e acesso a níveis mais altos de responsabilidade.

Os benefícios extrínsecos da experiência intercultural são importantes porque proporcionam às organizações mecanismos e recompensas que incentivam os funcionários a aceitar e perseverar no desafio de compromissos de trabalho transcultural (Kanfer, 2012).

Autoeficácia para ajustar é definido como tendo uma confiança específica da tarefa (Bandura, 2002) em situações culturalmente diversas, o indivíduo concentra em sentir-se capaz de lidar com o estresse de se ajustar a novas culturas. Também inclui um senso de confiança para interagir com os moradores locais que têm diferentes origens culturais e confiança para trabalhar em grupos e ambientes culturalmente diversos.

Confiança e motivação intrínseca estão interligadas porque as pessoas optam por se envolver em atividades quando se sentem eficazes (Latham e Locke, 2007). Quando

as subdimensões motivacionais da Inteligência Cultural são ativadas, as pessoas com a dimensão motivacional elevada são atraídas para situações interculturais porque valorizam os benefícios dessas interações e estão confiantes de que podem lidar com os desafios inerentes às diferenças culturais.

Por exemplo, um executivo com Inteligência Cultural altamente motivacional e com valores culturais policónicos (por exemplo, que normalmente permite que amigos e familiares interrompam as reuniões de negócios) seria motivado a deixar um visitante de uma cultura monocrómica à vontade, colocando os telefones celulares vibrando e concentrando-se em uma coisa de cada vez durante as reuniões de negócios. (Ang, Dyne, Ng, Koh, Rockstuhl e Tan, 2012).

Conclui-se que quando as três subdimensões da dimensão motivacional estão juntas ilustram a importância de se valorizar os benefícios tangíveis (extrínsecos) e intangíveis (autoeficácia intrínseca e intercultural) da dimensão motivacional. O interesse extrínseco é motivador porque proporciona benefícios tangíveis, o interesse intrínseco é uma fonte de motivação porque proporciona satisfação e prazer pessoal e a autoeficácia para ajustar é motivadora porque as pessoas preferem exibir seus pontos fortes e capacidades.

1.8 Dimensão comportamental

A dimensão comportamental é a única visível da interação social e refere-se à capacidade para exprimir, verbal e não verbalmente, comportamentos apropriados aquando da interação com pessoas de diferentes culturas (Dyne et al., 2008). Ou seja, se refere à capacidade de se comportar corretamente, seguindo as normas das diferentes culturas envolvidas. Reflete a capacidade de flexibilizar comportamentos para se adequar a diferentes contextos culturais, concentrando-se na capacidade de exibir manifestações externas ou ações abertas (Sternberg & Detterman, 1986) que são apropriadas para colocar outras pessoas à vontade durante as interações interculturais.

Identificaram a flexibilidade nos comportamentos verbais e não-verbais, bem como os actos de comunicação (Hall, 1959, 1976; Spencer-Oatey, 2008) como subdimensões fundamentais da dimensão comportamental. Ou seja, os autores definiram uma conceituação teórica mais refinada da inteligência cultural que define subdimensões para cada uma das quatro dimensões da Inteligência Cultural.

Estudiosos classificaram os comportamentos de comunicação em três grandes categorias: (i) tipos e variedade de comportamentos verbais, (ii) tipos e variedade de

expressões não verbais e (iii) actos de comunicação específicos - as palavras e frases usadas para transmitir mensagens específicas (Lustig e Koester, 2009). Como resultado, o comportamento apropriado ao se comunicar em um ambiente cultural pode ser inadequado em outro (Ang e Earley, 2003).

Assim, as pessoas devem ser flexíveis e adaptar seu comportamento para se adequar ao contexto cultural (Ylañee, 2008), essa flexibilidade comportamental é extremamente importante em contextos interculturais, porque as pessoas não têm acesso direto aos pensamentos, sentimentos e motivações dos outros. Em vez disso, eles devem confiar no que veem, ouvem e inferem de expressões verbais, vocais, faciais e corporais (Hall, 1959).

Ang, Dyne, Koh, Ng, Rockstuhl e Tan, 2012) se concentraram em três subdimensões da dimensão comportamental: comportamento verbal, comportamento não-verbal e actos de comunicação. Comportamento Verbal é definido como flexibilidade na vocalização (por exemplo: acento, tom). A capacidade de flexibilizar o comportamento verbal inclui falar mais rápido ou mais devagar, mais alto ou mais baixo e variar a quantidade de inflexão (Victor, 1992). Isso inclui mudar a quantidade de calor, entusiasmo e formalidade transmitidos pelo estilo de expressão. O comportamento verbal também inclui flexibilidade no uso de pausa e silêncio, porque as culturas diferem na medida em que se revezam e usam o “silêncio evitável” (Beamer e Varner, 2001).

Comportamento não-verbal é definido como a flexibilidade na comunicação que é transmitida através de gestos, expressões faciais e linguagem corporal, ao invés de palavras (Knapp e Hall, 2010). A capacidade de flexibilizar o comportamento não-verbal inclui a modificação de expressões faciais e gestuais (Bonanno, Seivert e Westphal, 2010) porque algumas culturas são neutras e outras são expressivas e, portanto, diferem em seus gestos físicos (Hall, 1959). A flexibilidade comportamental não-verbal inclui ficar de pé e sentar-se mais perto, além de mudar a quantidade e a natureza do contato físico e do contato visual com os outros. Por exemplo, as culturas diferem em suas normas de saudação - algumas apertam as mãos, enquanto outras se curvam, assentem ou beijam. A flexibilidade não-verbal também se aplica à aparência, como vestuário formal e informal e linguagem corporal (Hall e Knapp, 2010).

Actos de comunicação são definidos como flexibilidade na maneira de comunicar tipos específicos de mensagens, de modo que pedidos, convites, desculpas, gratidão, desacordo e dizer “não” são expressos apropriadamente com base em padrões locais (Bowe e Martin, 2007). Isso é importante porque as culturas têm conceituações diferentes do estilo

comportamental apropriado de transmitir alguns tipos de mensagens, incluindo as palavras usadas, o grau de objetividade e a força dos actos de comunicação (Spencer-Oatey, 2008). Por exemplo, ao recusar uma solicitação na Alemanha, pode ser apropriado apenas dizer “não”, na Indonésia, no entanto, seria mais apropriado dizer não com a frase “vou tentar” por causa da ênfase em salvar a face.

Quando as subdimensões comportamentais da Inteligência Cultural são ativadas, aquelas com alta dimensão comportamental superam a tendência humana natural de confiar em hábitos.

Juntas, as três subdimensões da dimensão comportamental enfatizam a flexibilidade complexa necessária para interações interculturais eficazes. A flexibilidade verbal aumenta a eficácia da comunicação, a não-verbal demonstra respeito por diferentes normas culturais, porque funcionam como uma “linguagem silenciosa” e são interpretados como indicadores sutis de sinceridade, honestidade, competência etc. (Hall, 1959) e a flexibilidade nos actos de comunicação demonstra uma compreensão sutil das convenções de comunicação e deixa os outros à vontade.

1.9 Curva de aculturação

Diante desse cenário, Bochner e Furnham (1986) desenvolveram a curva de aculturação, que foi dividida em quatro fases. A primeira fase é habitualmente mais curta, nela o indivíduo apresenta um período de euforia, relacionado com a emoção da viagem, da nova terra e das novas pessoas, a segunda fase é a mais difícil, porque é a fase do choque cultural, ou seja, o que era interessante anteriormente deixa de ter tanto interesse, isso ocorre quando a vida real no novo ambiente se inicia.

A terceira fase é de aculturação, ocorre quando o indivíduo começa a aprender, paulatinamente, a funcionar nas novas condições, cumprindo as novas regras, inclusive adotando alguns valores e normas locais, se integrando na nova rede social. A quarta fase concebe o estado de estabilidade mental, nela os indivíduos podem se manter negativos quanto a nova cultura, podem se sentir muito bem como antes de migrar e pode atingir a formação bicultural, ou seja, está totalmente adaptado ao modo de vida do novo local.

Dessa forma, é evidente que uma preparação antecipada sobre o novo ambiente é extremamente importante e ajuda a amenizar o tempo do choque cultural, sendo de grande utilidade para o indivíduo expatriado, sua família e para o clube, pois reduz os riscos de mudança.

Devido à atualidade e importância do conceito de inteligência cultural e da sua escala, como indicador para perceber os métodos de integração, o objetivo deste estudo consistiu em (1) investigar a inteligência cultural dos atletas de futebol identificando fatores preditores dos seus níveis de inteligência cultural, nomeadamente, experiência como imigrante, nível de escolaridade e sua experiência profissional e (2) identificar a necessidade de formação profissional no âmbito das competências interculturais.

2. Método

2.1 Participantes

Os participantes do presente estudo foram selecionados de forma não probabilística, posto que foram considerados como critérios de inclusão apenas indivíduos que são jogadores de futebol com diversas experiências de trabalho, tanto no país natal como no país estrangeiro. O estudo contou com 106 participantes, todos do sexo masculino, com idade mínima de 17 anos e máxima de 38. Em relação à distribuição por país de origem, 60,4% é formada por atletas portugueses, totalizando 64 atletas, enquanto 21,7% é de outras nacionalidades (23 atletas), composta em sua maioria por atletas Africanos e alguns atletas de outros países europeus e apenas 17,9% é Brasileira, ou seja, 19 atletas.

Quanto a experiência como expatriado, as respostas variaram de nunca terem jogado fora de seu país até 20 anos atuando fora de sua terra natal. Em relação ao nível competitivo alcançado, 66% dos participantes alcançaram as principais ligas do país enquanto para o restante (34%) o nível mais alto atingido foi a segunda liga. Por fim, quanto à qualificação acadêmica, a maioria (62%) estudou apenas até o 3o ciclo e 38% possui ensino secundário ou superior.

2.2 Instrumentos

Um dos questionários utilizado nesse estudo é o The Cultural Intelligence Scale (CQS), Escala da Inteligência Cultural, que foi desenvolvido originalmente por Dyne et al. (2008) em inglês e aplicado em amostras de estudantes. Para a população portuguesa, foi adaptado por Gonçalves, Reis, Santos e Sousa (2012), e é constituído por 20 itens divididos da seguinte forma: 4 questões a respeito do fator metacognitivo, 6 questões a respeito do fator cognitivo, 5 questões a respeito do fator motivacional e 5 questões a respeito do fator

comportamental, englobando as quatro dimensões de inteligência cultural. Esses itens foram cotados na escala Likert, e os respondentes se posicionaram em uma escala crescente de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

O outro instrumento utilizado para coletar as informações é uma versão adaptada do Coaches Cross-Cultural Training Needs (CCCTN), Necessidade de Formação Intercultural para Treinadores, que neste artigo foi aplicado para os atletas. A versão em português desse instrumento foi adaptada por Mário Borges, no artigo “Supporting the football global coach through cross-cultural training”, em um projeto apoiado pela Federação Portuguesa de Futebol. Esse instrumento possui quatro dimensões e também foi desenvolvido através da escala de tipo Likert, de 7 pontos. Além dessas escalas, ao final do questionário foram acrescentadas questões relativas a características biográficas.

2.3 Procedimento

Nesse estudo, a recolha da informação foi realizada através de duas situações, a primeira delas foi online, para obter uma amostra maior e, por sua flexibilidade e conveniência, durante o recrutamento. Na segunda situação para recolha da informação, o autor aplicou o questionário pessoalmente em clubes de Lisboa e do Rio de Janeiro, essas cidades foram escolhidas devido a facilidade de acesso do autor.

O questionário foi disponibilizado através do uso do software especializado em gerenciamento de questionários LimeSurvey. Após a elaboração do questionário o LimeSurvey gera um link que direciona o indivíduo diretamente à pesquisa, o que facilita para o pesquisador, pois este, poderá compartilhar com os potenciais respondentes, permitindo assim, que os mesmos tenham acesso direto ao formulário de resposta do questionário. O link da pesquisa foi disponibilizado nas redes sociais e profissionais do autor, pois as mesmas são uma maneira rápida e eficaz de obter respostas. O tempo de preenchimento do questionário foi de aproximadamente 20 minutos.

2.4 Métodos de análise

Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente no programa SPSS, usando a análise de variância (ANOVA), que é um procedimento estatístico utilizado para comparação das médias das variáveis de resposta em diferentes níveis dos fatores. Para isso, primeiramente comparou-se os níveis de cada uma das variáveis independentes (país de origem, nível de escolaridade do atleta, experiência como atleta e experiência como imigrante)

com a Inteligência Cultural. Em seguida, analisou-se o efeito das mesmas variáveis com a Necessidade de Formação Intercultural.

3. Resultados

3.1 Inteligência cultural e país de origem

Com o objetivo de perceber a relação entre as nacionalidades dos atletas e a Inteligência Cultural, realizou-se uma comparação entre a Inteligência Cultural e o país de origem dos indivíduos deste estudo. Analisando a tabela no 2, observa-se que há uma diferença significativa entre os portugueses e os brasileiros. Dessa forma, pode-se afirmar que, para este estudo, os brasileiros apresentaram menores valores de inteligência cultural em relação aos atletas portugueses e aos atletas de outros países (africanos e europeus).

Tabela 2.

Inteligência Cultural x País de Origem

(I) PAÍS	(J) PAÍS	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Portugal	Brasil	4,86	,85	,89*	,26	,003	,25	1,51
	Outros			-,27	,24	,519	-,85	,31
Brasil	Portugal	3,97	1,60	-,89	,26	,003	-1,51	-,25
	Outros			-1,16	,31	,001	-1,90	-,40
Outros	Portugal	5,13	,81	,27	,24	,519	-,31	,85
	Brasil			1,16	,31	,001	,40	1,90

Analisou-se a relação de cada uma das dimensões da escala de Inteligência Cultural (Metacognitivo, Cognitivo, Motivacional e Comportamental) com o país de origem do atleta. O fator metacognitivo apresenta resultados significativos quando comparado entre portugueses e brasileiros e brasileiros e outras nacionalidades (africanos e europeus), demonstrando que os atletas de futebol brasileiros analisados possuem maior dificuldade em compreender as ideias dos outros a partir da própria cultura.

Tabela 3.

Dimensão Metacognitiva x País de Origem

(I) PAÍS	(J) PAÍS	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Portugal	Brasil	5,28	,81	1,74	,31	,000	1,00	2,48
	Outros			-,20	,28	,753	-,89	,47
Brasil	Portugal	3,53	2,26	-1,74	,31	,000	-2,48	-1,00
	Outros			-1,94	,36	,000	-2,82	-1,07
Outros	Portugal	5,48	,74	,20	,28	,753	-,47	,89
	Brasil			1,94	,36	,000	1,07	2,82

O fator cognitivo não apresenta resultados diferentes dos anteriores, ou seja, apresenta resultados significativamente diferentes quando comparados atletas brasileiros, portugueses e de outras nacionalidades (africanos e europeus). Destaca-se que os atletas brasileiros novamente apresentaram média de respostas inferior aos outros grupos, demonstrando maior dificuldade em compreender o conhecimento das normas de outras culturas.

Tabela 4.

Dimensão Cognitiva x País de Origem

(I) PAÍS	(J) PAÍS	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Portugal	Brasil	4,22	,95	,98	,29	,003	,28	1,68
	Outros			-,32	,27	,459	-,98	,32
Brasil	Portugal	3,24	1,75	-,98	,29	,003	-1,68	-,28
	Outros			-1,31	,35	,001	-2,14	-,47
Outros	Portugal	4,55	,91	,32	,27	,459	-,32	,98
	Brasil			1,31	,35	,001	,47	2,14

O fator motivacional não apresentou diferenças significantes, ou seja, o fator motivacional não é determinante para a capacidade de adaptação dos atletas analisados neste estudo. Todos, independentemente da nacionalidade, possuem interesse intrínseco de

experimentalizar novas culturas, ou seja, não é a falta de motivação que faz com que eles tenham maior dificuldade de adaptação às novas culturas.

Tabela 5.

Dimensão Motivacional x País de Origem

(I) PAÍS	(J) PAÍS	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Portugal	Brasil	5,30	1,01	-,1947	,26455	,743	-,8238	,4344
	Outros			-,1783	,24617	,750	-,7637	,4072
Brasil	Portugal	5,49	1,02	,1947	,26455	,743	-,4344	,8238
	Outros			,0165	,31392	,998	-,7300	,7630
Outros	Portugal	5,47	,98	,1783	,24617	,750	-,4072	,7637
	Brasil			-,0165	,31392	,998	-,7630	,7300

O fator comportamental apresenta diferenças significativas entre os atletas portugueses e brasileiros analisados e entre os brasileiros e os atletas de outras nacionalidades (africanos e europeus). Sendo assim, podemos concluir que os atletas brasileiros analisados possuem maior dificuldade na dimensão comportamental de sua competência intercultural.

Tabela 6.

Dimensão Comportamental x País de Origem

(I) PAÍS	(J) PAÍS	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Portugal	Brasil	4,86	1,08	1,17	,34	,002	,36	1,97
	Outros			-,34	,31	,526	-1,09	,40
Brasil	Portugal	3,69	2,12	-1,17	,34	,002	-1,97	-,36
	Outros			-1,51	,40	,001	-2,47	-,55
Outros	Portugal	5,20	,94	,34	,31	,526	-,40	1,09
	Brasil			1,51	,40	,001	,55	2,47

3.2 Inteligência cultural e nível competitivo

Em seguida, foram realizadas comparações entre a inteligência cultural e o nível competitivo que os atletas deste estudo alcançaram atuando no seu país de origem. Para realizar uma melhor análise, separou-se os atletas em dois grupos, o primeiro foi formado por atletas que atingiram no máximo a 2ª liga e o segundo foi formado por atletas que jogaram na primeira liga, em times internacionais ou atingiram a seleção nacional. Essa divisão em grupos foi realizada visto que quanto mais importantes os campeonatos dos quais os clubes participam, maior a probabilidade de interação com atletas de outras culturas, seja como companheiros de time ou adversários.

Ao analisar a comparação de grupos nível competitivo e inteligência cultural, concluímos que há uma diferença significativa. Sendo assim, pode-se dizer que há diferença entre os atletas que atuam em equipes que participam de até a segunda liga e os atletas que atuam em equipes acima da primeira liga.

Tabela 7.

Inteligência Cultural x Nível Competitivo

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	4,43	,85	36
Acima 1ª Liga	4,93	1,14	70
Total	4,76	1,07	106

Tabela 8.

Inteligência Cultural x Nível Competitivo

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	6,13	1	6,13	5,50	,021	,050
Intercepto	2086,85	1	2086,85	1873,44	,000	,947
Competitividade	6,13	1	6,13	5,50	,021	,050
Erro	115,84	104	1,11			
Total	2529,78	106				
Total corrigido	121,98	105				

Analisando a relação dos grupos com cada uma das dimensões da Inteligência Cultural, obteve-se os seguintes resultados: O fator metacognitivo não se distingue entre os grupos, ou seja, a compreensão e sensibilização cultural durante a interação com diferentes culturas não é um fator que distingue os atletas analisados.

Tabela 9.

Dimensão Metacognitiva x Nível Competitivo

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	5,00	1,28	36
Acima 1ª Liga	5,02	1,42	70
Total	5,01	1,36	106

Tabela 10.

Dimensão Metacognitiva x Nível Competitivo

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	,01	1	,01	,006	,940	,000
Intercepto	2387,55	1	2387,55	1261,44	,000	,924
Competitividade	,01	1	,01	,006	,940	,000
Erro	196,84	104	1,89			
Total	2861,87	106				
Total corrigido	196,854	105				

A segunda dimensão analisada, a cognitiva, apresenta resultados diferentes da primeira, como pode ser visto na tabela abaixo, ou seja, evidencia que há uma diferença significativa entre os grupos analisados, isto é, conhecer as normas de outras culturas, como o sistema económico ou jurídico e saber se comportar segundo as normas sociais de outras culturas, é um fator importante para diferenciar os grupos.

Tabela 11.

Dimensão Cognitiva x Nível Competitivo

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	3,62	1,04	36
Acima 1ª Liga	4,38	1,19	70
Total	4,12	1,20	106

Tabela 12.

Dimensão Cognitiva x Nível Competitivo

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	13,83	1	13,83	10,44	,002	,091
Intercepto	1522,91	1	1522,91	1149,57	,000	,917
Competitividade	13,83	1	13,83	10,44	,002	,091
Erro	137,77	104	1,32			
Total	1954,58	106				
Total corrigido	151,61	105				

A terceira dimensão analisada foi a motivacional, que apresentou uma diferença significativa, isto é, a motivação de conhecer e entender coisas diferentes das que está habituado e interagir com pessoas diferentes, para os atletas analisados nesse estudo, é um fator importante na adaptação dos mesmos.

Tabela 13.

Dimensão Motivacional x Nível Competitivo

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	5,00	,94	36
Acima 1ª Liga	5,56	,99	70
Total	5,37	1,00	106

Tabela 14.

Dimensão Motivacional x Nível Competitivo

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	7,60	1	7,60	8,00	,006	,071
Intercepto	2653,94	1	2653,94	2791,43	,000	,964
Competitividade	7,60	1	7,60	8,00	,006	,071
Erro	98,87	104	,95			
Total	3167,28	106				
Total corrigido	106,48	105				

A última dimensão analisada foi a comportamental, que não apresentou diferenças entre grupos, ou seja, fatores como uso de outros idiomas, bem como dos rituais de outras religiões, são fatores que interferem pouco na adaptação dos atletas analisados.

Tabela 15.

Dimensão Comportamental x Nível Competitivo

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	4,37	1,19	36
Acima 1ª Liga	4,91	1,44	70
Total	4,73	1,38	106

Tabela 16.

Dimensão Comportamental x Nível Competitivo

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	6,77	1	6,77	3,61	,060	,034
Intercepto	2051,40	1	2051,40	1096,37	,000	,913
Competitividade	6,77	1	6,77	3,61	,060	,034
Erro	194,59	104	1,87			
Total	2573,08	106				
Total corrigido	201,36	105				

3.3 Inteligência cultural e experiência como expatriado

No seguimento do estudo, classificou-se os atletas em três grupos, o primeiro, formado por atletas os quais nunca jogaram fora do país de origem (52 atletas), o segundo, formado por atletas que jogaram até 5 anos em outros países (34 atletas) e o terceiro formado por atletas que viveram mais do que 5 anos em países diferentes do sua natalidade (20 atletas).

Observa-se que há uma relação marginalmente significativa entre o grupo 1 e o grupo 3, ou seja, os atletas que nunca atuaram fora de seu país de origem possuem maior dificuldade de adaptação em comparação àqueles que jogaram por mais do que 5 anos, em um país diferente do seu.

Sendo assim, pode-se afirmar que, para os atletas analisados nesse estudo, quanto mais tempo morar em um país diferente do seu, melhor é a sua capacidade de adaptação. Além disso, quando comparadas, as médias das respostas dos atletas, os do grupo 1 possuíam média de 4,62 enquanto os do grupo 3 apresentaram 5,26.

Tabela 17.

Inteligência Cultural x Experiência como expatriado

(I) Exp. Expatriado	(J) Exp. Expatriado	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Não Jogaram	Até 5 anos	4,62	1,12	-,07	,23	,942	-,63	,47
	Mais de 5 anos			-,64	,27	,060	-1,30	,02
Até 5 anos	Não jogaram	4,69	1,17	,07	,23	,942	-,47	,63
	Mais de 5 anos			-,56	,29	,146	-1,27	,14
Mais de 5 anos	Não jogaram	5,26	,56	,64	,27	,060	-,02	1,30
	Até os 5 anos			,56	,29	,146	-,14	1,27

Na Tabela 18 verifica-se que a experiência como expatriado possui uma relação marginalmente significativa com a variável Inteligência Cultural, ou seja, para esse grupo de atletas analisados a experiência como expatriado é um fator importante para a adaptação do atleta.

Tabela 18.

Inteligência Cultural x Experiência como expatriado

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	6,19	2	3,09	2,75	,068	,051
Intercepto	2051,94	1	2154,94	1916,98	,000	,949
Competitividade	6,19	2	3,09	2,75	,068	,051
Erro	115,78	104	1,12			
Total	2529,78	106				
Total corrigido	121,98	105				

Em seguida, foi realizada uma comparação múltipla entre a variável experiência como expatriado e cada uma das dimensões da inteligência cultural. Na dimensão metacognitiva observou-se que há uma diferença significativa entre os atletas do grupo 2 e os atletas do grupo 3.

Observando a média das respostas dos atletas, vê-se que os atletas que estão há mais de 5 anos como expatriado possuem maior facilidade em compreender as ideias dos outros a partir da sua própria cultura, ou seja, possuem maior facilidade de adaptação quanto à dimensão metacognitiva da inteligência cultural.

Na dimensão cognitiva, observa-se que há uma diferença significativa entre os atletas com mais de 5 anos atuando fora de seu país de origem e os atletas que nunca jogaram fora de seu país de origem. Além disso, a média de respostas demonstra que os indivíduos que estão a mais do que 5 anos como expatriado compreendem melhor as normas de outra cultura, do que os indivíduos que nunca jogaram fora de seu país de origem. Sendo assim, podemos perceber que quanto mais tempo os atletas analisados possuem vivendo fora do país de origem, mais facilidade possuem em compreender as normas de outras culturas, como por exemplo o sistema econômico e jurídico.

A dimensão motivacional não apresentou relação forte entre nenhum dos grupos analisados, ou seja, o interesse em experimentar novas culturas e interagir com pessoas diferentes não é um fator que interfere na capacidade de adaptação dos indivíduos analisados nesse estudo.

Por fim, assim como na dimensão motivacional, a dimensão comportamental não apresentou uma diferença significativa entre os indivíduos analisados no estudo.

Tabela 19.

Dimensão Motivacional x Experiência como expatriado

(I) Exp. Expatriado	(J) Exp. Expatriado	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Não Jogaram	Até 5 anos	5,19	1,03	-,27	,220	,419	-,80	,24
	Mais de 5 anos			-,48	,262	,156	-1,11	,13
Até 5 anos	Não jogaram	4,47	,98	,27	,220	,419	-,24	,80
	Mais de 5 anos			-,20	,28	,738	-,87	,45
Mais de 5 anos	Não jogaram	5,68	,89	,48	,262	,156	-,13	1,11
	Até os 5 anos			,20	,281	,738	-,45	,87

Tabela 20.

Dimensão Comportamental x Experiência como Expatriado

(I) Exp. Expatriado	(J) Exp. Expatriado	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Não Jogaram	Até 5 anos	4,60	1,45	-,06	,30	,977	-,78	,66
	Mais de 5 anos			-,60	,36	,224	-1,46	,25
Até 5 anos	Não jogaram	4,66	1,52	,06	,30	,977	-,66	,78
	Mais de 5 anos			-,54	,38	,348	-1,46	,38
Mais de 5 anos	Não jogaram	5,20	0,82	,60	,36	,224	-,25	1,46
	Até os 5 anos			,54	,38	,348	-,38	1,46

3.4 Inteligência cultural e faixa etária

Em seguida, os atletas foram separados por faixa etária. O grupo 1 foi formado por atletas que estão no início de suas carreiras (17 a 23 anos), o grupo 2 foi formado por atletas que estão na fase de crescimento e maturidade de suas carreiras (24 a 30 anos) e o grupo 3 foi formado por atletas que já estão na fase final e declínio de suas carreiras (31 a 38 anos). O primeiro grupo comparado com base na faixa etária foi a inteligência cultural geral, apresentando uma diferença significativa.

Na comparação de médias pode-se observar que há uma grande diferença na média das respostas entre os grupos 1 e 3, evidenciando que quanto mais velho o atleta for, melhor é sua capacidade de adaptação.

Tabela 21.

Inteligência cultural x Faixa etária

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	3,90	1,25	28
24 - 30 anos	5,00	,92	47
31 - 38 anos	5,18	,63	31
Total	4,76	1,07	106

Tabela 22.

Inteligência cultural x Faixa etária

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	28,57	2	14,28	15,75	,000	,23
Intercepto	2225,65	1	2225,65	2454,2	,000	,96
Faixa etaria	28,57	2	14,28	15,75	,000	,23
Erro	93,40	103	,90			
Total	2529,78	106				
Total corrigido	121,98	105				

Ao comparar a faixa etária à variável dimensão metacognitiva, observa-se que há uma diferença significativa e comparando as médias das respostas, observa-se que os atletas que estão na fase inicial de suas carreiras possuem menos dificuldades de adaptação do que os que estão em fase final, ou seja, quanto mais experiente o atleta é, menos dificuldades de adaptação ele possui.

Tabela 23.

Dimensão Metacognitiva x Faixa etária

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	3,96	2,00	28
24 - 30 anos	5,30	,79	47
31 - 38 anos	5,52	,73	31
Total	5,01	1,36	106

Tabela 24.

Dimensão Metacognitiva x Faixa etária

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	42,85	2	21,42	14,33	,000	,21
Intercepto	2451,49	1	2451,49	1639,63	,000	,94
Faixa etária	42,85	2	21,42	14,33	,000	,21
Erro	154,00	103	1,49			
Total	2861,87	106				
Total corrigido	196,85	105				

Ao analisar as respostas dos atletas para a dimensão cognitiva, é possível observar que há uma diferença significativa entre os grupos 1 e 2 e entre os grupos 1 e 3. Isso quer dizer que para o grupo 1, que está iniciando a carreira profissional de atleta de futebol a dimensão cognitiva é pouco conhecida, ou seja, quanto mais experiente é o atleta, mais ele compreende as normas de outras culturas.

Tabela 25.

Dimensão Cognitiva x Faixa etária

(I) Faixa etária	(J) Faixa etária	Média	Desenvolvimento Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
17 - 23 anos	24 - 30 anos	2,95	1,26	-1,50	,23	,000	-2,05	-,94
	31 - 38 anos			-1,70	,25	,000	-2,31	-1,10
24 - 30 anos	17 - 23 anos	4,46	0,97	1,50	,23	,000	,94	2,05
	31 - 38 anos			-20	,22	,638	-,74	,33
31 - 38 anos	17 - 23 anos	4,57	1,20	1,70	,25	,000	1,10	2,31
	24 - 30 anos			,20	,22	,638	-,33	,74

A comparação realizada entre a dimensão motivacional e a variável faixa etária não apresentou resultados significativamente diferentes, isso quer dizer que não há grande diferença de motivação independentemente da faixa etária dos atletas que foram analisados nesse estudo.

Para finalizar a análise da faixa etária, foi feita a comparação com a dimensão comportamental, como demonstra a Tabela 26.

É possível observar que há uma diferença significativa entre as variáveis, demonstrando que ao se comparar os atletas do primeiro grupo com os atletas dos grupos 2 e 3 existe uma diferença de percepção de comportamentos, quanto mais experientes são os atletas, melhor sabem se comportar.

Tabela 26.

Dimensão Comportamental x Faixa etária

(I) Faixa etária	(J) Faixa etária	Média	Desenvolvimento Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
17 - 23 anos	24 - 30 anos	3,79	1,71	-1,22	,30	,000	-1,94	-,49
	31 - 38 anos			-1,34	,33	,000	-2,14	-,55
24 - 30 anos	17 - 23 anos	5,01	1,21	1,22	,30	,000	,49	1,94
	31 - 38 anos			-,12	,29	,906	-,82	,57
31 - 38 anos	17 - 23 anos	5,14	0,82	1,34	,33	,000	,55	2,14
	24 - 30 anos			,12	,29	,906	-,57	,82

3.5 Inteligência cultural e qualificação acadêmica

A última variável utilizada na comparação múltipla com a variável dependente Inteligência Cultural foi o nível de qualificação acadêmica. Foram apresentadas aos atletas 5 opções de escolha, abrangendo do primeiro ciclo ao ensino superior, porém, para uma análise mais consistente, essas possibilidades foram agrupadas e transformadas em 2 grupos: os atletas que possuem grau acadêmico até o 3º ciclo e os atletas que possuem grau acadêmico superior ao 3º ciclo. Dessa forma, foram analisados 66 atletas no primeiro grupo e 40 atletas no segundo grupo, totalizando 106 atletas analisados nesse estudo.

Comparando os grupos percebe-se que há uma diferença significativa entre a variável inteligência cultural e a variável qualificação acadêmica e quando as médias das respostas foram comparadas (Tabela 27) verificou-se que os atletas que possuem maior qualificação acadêmica também possuem maior inteligência cultural.

Tabela 27.

Inteligência Cultural x Qualificação Acadêmica

Qualif. acadêmica	Média	Desvio Padrão	N
Até o 3º Ciclo	4,94	1,22	66
Superior ao 3º Ciclo	4,47	,69	40
Total	4,76	1,07	106

Tabela 28.

Inteligência Cultural x Qualificação Acadêmica

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	5,30	1	5,30	4,72	,032	,04
Intercepto	2209,52	1	2209,52	1969,39	,000	,95
Faixa etaria	5,30	1	5,30	4,72	,032	,04
Erro	116,68	104	1,12			
Total	2529,78	106				
Total corrigido	121,98	105				

Em seguida, foram analisadas as quatro dimensões da inteligência cultural (Metacognitiva, Cognitiva, Motivacional e Comportamental) com a variável Qualificação Acadêmica e excetuando a dimensão Motivacional, que demonstrou que não existe diferença entre os grupos, todas as outras dimensões apresentaram diferença significativa com a variável analisada.

Além disso, em todos os casos, os atletas do grupo 2 (com maior grau acadêmico) apresentaram na estatística descritiva uma média de respostas inferior aos atletas do grupo 1 (qualificação acadêmica até o 3º Ciclo). Isto é, para os atletas analisados nesse estudo, não é necessário ter maior grau acadêmico para possuir uma melhor inteligência cultural.

3.6 Necessidade de formação intercultural

Dando continuidade ao processo de análise dos resultados que foram apresentados após a recolha dos questionários respondidos por atletas profissionais de futebol, testou-se a intensidade da relação da variável Necessidade de Formação Intercultural.

Ao comparar o país de origem, verifica-se que não há uma diferença significativa, ou seja, observa-se que os atletas brasileiros possuem uma média levemente superior que os portugueses e os atletas de outras nacionalidades. Dessa forma, pode-se dizer que os brasileiros sentem uma necessidade um pouco maior de receber formação intercultural. As diferenças estatísticas não são, no entanto, significativas.

Tabela 29.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural

País	Média	Desvio Padrão	N
Portugal	5,06	1,23	64
Brasil	5,47	2,17	19
Outros	5,17	,83	23
Total	5,16	1,37	106

O nível competitivo apresentou uma diferença significativa, como pode ser observado na Tabela 31. Notou-se, também, que os atletas que atuam até a segunda liga possuíram uma média mais baixa do que os atletas que atuam na primeira liga, em times internacionais ou na seleção nacional.

Talvez isto seja devido ao facto de os atletas de ligas inferiores terem menos contacto com atletas de outras nacionalidades, já que é mais provável que um time da primeira liga tenha atletas estrangeiros do que um clube da segunda liga.

Tabela 30.

Nível Competitivo x Necessidade de Formação Intercultural

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	4,72	1,25	36
Acima 1ª Liga	5,39	1,38	70
Total	5,16	1,37	106

Tabela 31.

Nível Competitivo x Necessidade de Formação Intercultural

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	10,46	1	10,46	5,79	,018	,05
Intercepto	2428,95	1	2428,95	1345,05	,000	,92
Competitividade	10,46	1	10,46	5,79	,018	,05
Erro	187,80	104	1,80			
Total	3021,00	106				
Total corrigido	198,27	105				

Apesar de não ter apresentado diferença significativa considerando a experiência como expatriado, nota-se na análise das médias que os atletas com mais de 5 anos de experiência no exterior possuem menor média de respostas e consequentemente menor necessidade de formação intercultural, ou seja, quanto mais tempo o atleta atua fora, menor a necessidade de formação intercultural.

Tabela 32

Experiência como Expatriado X Necessidade de Formação Intercultural

Exp. Expatriado	Média	Desvio Padrão	N
Não Jogou	5,31	1,33	52
Até 5 anos	5,12	1,47	34
Mais de 5 anos	4,85	1,30	20
Total	5,16	1,37	106

A comparação de grupos faixa etária, não apresentou diferença significativa, entretanto a variável qualificação acadêmica apresentou uma diferença relativamente a necessidade de formação. Quanto às médias das respostas, verifica-se que os atletas que possuem menor grau acadêmico possuem a maior média de respostas, isso quer dizer que por terem menos estudos carecem de uma melhor formação intercultural.

Tabela 33.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural

Qualifi. Acadêmica	Média	Desvio Padrão	N
Até o 3º Ciclo	5,64	1,18	66
Acima do 3º Ciclo	4,38	1,31	40
Total	5,16	1,37	106

Tabela 34.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	39,62	1	39,62	25,97	,000	,20
Intercepto	2496,23	1	2496,23	1636,37	,000	,94
Qual. Acadêmica	39,62	1	39,62	25,97	,000	,20
Erro	158,64	104	1,52			
Total	3021,00	106				
Total corrigido	198,27	105				

Em seguida, o questionário sobre necessidade de formação (Anexo 3) apresenta quatro perguntas sobre o conteúdo da formação intercultural.

A primeira é a respeito da necessidade de formação intercultural que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a especificidade cultural de outro país, a segunda sobre abordar a língua inglesa para comunicação com intervenientes de outros países, a terceira sobre abordar o idioma específico do outro país e, por fim, a formação que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a forma de interagir com intervenientes desportivos de outro país.

A primeira interação apresentou os seguintes resultados: diferença significativa entre a variável e o país de origem dos atletas, verificou-se que os atletas brasileiros possuem menos necessidade dessa formação do que os atletas de outros países e os atletas portugueses.

Tabela 35.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural

(I) PAÍS	(J) PAÍS	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Portugal	Brasil	4,88	1,14	1,51	,37	,000	,62	2,39
	Outros			-,17	,34	,879	-,99	,66
Brasil	Portugal	3,37	2,43	-1,51*	,37	,000	-2,39	-,62
	Outros			-1,68*	,44	,001	-2,73	-,62
Outros	Portugal	5,04	,97	,17	,34	,879	-,66	,99
	Brasil			1,68*	,44	,001	,62	2,73

Continuando com as análises dos resultados das respostas dos atletas, percebe-se que outro fator que apresentou uma ligação marginalmente forte com a variável analisada foi a faixa etária dos atletas.

Quanto mais novos forem os atletas, menor é a necessidade de formação intercultural que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a especificidade cultural de outro país.

Entretanto, as variáveis nível Competitivo, experiência como expatriado e a qualificação acadêmica, não apresentaram uma forte relação com a variável.

Tabela 36.

Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural

(I) Faixa etária	(J) Faixa etária	Média	Desenvolvimento Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
17 - 23 anos	24 - 30 anos	4,00	2,19	-,85	,35	,051	-1,70	,00
	31 - 38 anos			-,90	,39	,060	-1,84	,03
24 - 30 anos	17 - 23 anos	4,85	1,04	,85	,35	,051	,00	1,70
	31 - 38 anos			-,05	,34	,988	-,88	,77
31 - 38 anos	17 - 23 anos	4,90	1,32	,90	,39	,060	-,03	1,84
	24 - 30 anos			,05	,34	,988	-,77	,88

Na questão seguinte, sobre abordar a língua inglesa para comunicação com intervenientes de outros países, dentre todas as variáveis analisadas, somente a variável qualificação acadêmica apresentou uma diferença marginalmente significativa.

Quando comparadas as médias das respostas dos atletas, os atletas que possuem maior grau acadêmico, possuem menor necessidade de formação de língua inglesa, além disso, as outras variáveis (país de origem, nível competitivo, experiência como expatriado e faixa etária) não apresentaram uma diferença significativa.

Tabela 37.

Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Inglesa

Qualifi. Acadêmica	Média	Desvio Padrão	N
Até o 3º Ciclo	5,39	1,40	66
Acima do 3º Ciclo	4,65	1,57	40
Total	5,11	1,50	108

Tabela 38.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Inglesa

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	13,78	1	13,78	6,37	,013	,05
Intercepto	2512,50	1	2512,50	1162,06	,000	,91
Qual. Acadêmica	13,78	1	13,78	6,37	,013	,05
Erro	224,85	104	2,16			
Total	3010,00	106				
Total corrigido	238,64	105				

Em seguida, a questão analisada foi sobre abordar o idioma específico do outro país de modo a se comunicar com intervenientes desportivos desse país, que quando correlacionada com às variáveis país de origem e faixa etária, apresentou uma diferença significativa com a primeira e marginalmente significativa com a segunda.

Além disso, a média de respostas dos atletas brasileiros evidencia que poucos necessitam de formação intercultural sobre o idioma do país específico e também, que os atletas mais jovens necessitam menos de formação intercultural.

Todas as outras variáveis apresentaram uma diferença pouco significativa: Nível de Competitividade, Experiência como Expatriado e Qualificação Acadêmica.

Tabela 39.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Local

País	Média	Desvio Padrão	N
Portugal	5,16	1,07	64
Brasil	3,89	2,44	19
Outros	5,30	,63	23
Total	4,96	1,43	106

Tabela 40.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Local

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	26,75	2	13,78	7,28	,001	,12
Intercepto	1844,32	1	1844,32	1004,59	,000	,90
País	26,75	2	13,78	7,28	,001	,12
Erro	189,09	103	1,83			
Total	2826,00	106				
Total corrigido	215,84	105				

Tabela 41.

Faixa Etária x Necessidade de Formação Intercultural em Língua Local

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	4,46	1,99	28
24 - 30 anos	5,17	1,02	47
31 - 38 anos	5,10	1,30	31
Total	4,96	1,43	106

Para finalizar as perguntas sobre o conteúdo da formação intercultural, foi analisada a interação da variável necessidade de formação intercultural que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a forma de interagir com intervenientes desportivos de outro país com as variáveis independentes.

Nesse caso, as variáveis que apresentaram diferença significativa foram: Nível Competitivo e Qualificação Acadêmica. Todas as outras variáveis apresentaram uma diferença pouco significativa.

Percebe-se uma diferença marginalmente significativa entre as variáveis e também nota-se que os atletas que competem em um nível mais baixo, possuem menos necessidade de formação intercultural que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a forma de interagir com intervenientes desportivos de outro país do que os atletas que atuam em ligas de nível mais elevado, equipas internacionais e seleção nacional do país que representa.

Tabela 42.

Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural através da Interação com Intervenientes Desportivos

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	4,56	1,36	36
Acima 1ª Liga	5,11	1,48	70
Total	4,92	1,45	106

Tabela 43.

Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural através da Interação com Intervenientes Desportivos

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	7,42	1	7,42	3,57	,061	,03
Intercepto	2222,96	1	2222,96	1070,44	,000	,91
País	7,42	1	7,42	3,57	,061	,03
Erro	215,97	104	2,07			
Total	2794,00	106				
Total corrigido	223,39	105				

Tabela 44.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural através da Interação com Intervenientes Desportivos

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até o 3º Ciclo	5,30	1,41	66
Acima do 3º Ciclo	4,30	1,32	40
Total	4,92	1,45	106

Tabela 45.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural através da Interação com Intervenientes Desportivos

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	25,05	1	25,05	13,13	,000	,11
Intercepto	2296,75	1	2296,75	1204,31	,000	,92
Qualif. Acadêmica	25,05	1	25,05	13,13	,000	,11
Erro	198,33	104	1,90			
Total	2794,00	106				
Total corrigido	223,39	105				

A qualificação acadêmica apresentou diferença significativa com a variável analisada, demonstrando que os atletas com maior grau acadêmico precisam menos de formação intercultural que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a forma de interagir com intervenientes desportivos de outro país.

A terceira esfera do questionário sobre necessidade de formação intercultural abordou três perguntas a respeito de quais são os intervenientes desportivos que devem receber formação. A primeira pergunta foi relacionada à equipa técnica, a segunda foi dirigida à família do atleta e na terceira foi questionado se os jogadores nativos é que deveriam receber formação.

As comparações de grupos país de origem e nível competitivo não apresentaram diferença significativa com a variável a ser analisada, enquanto a experiência como expatriado apresentou uma diferença marginalmente significativa com a variável explorada.

Ou seja, para os atletas que participaram desse estudo, quanto maior o tempo como atleta expatriado, menor é a necessidade de formação intercultural para os integrantes da equipa técnica.

Tabela 46.

Experiência como expatriado x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	10,19	2	5,09	3,04	,052	,05
Intercepto	2686,88	1	2686,88	1606,90	,000	,94
Exp. Expatriado	10,19	2	5,09	3,04	,052	,05
Erro	172,22	103	1,67			
Total	3422,00	106				
Total corrigido	182,41	105				

Tabela 47.

Experiência como expatriado x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

(I) Exp. Expatriado	(J) Exp. Expatriado	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Não Jogaram	Até 5 anos	5,62	1,15	-,15	,285	,860	-,83	,53
	Mais de 5 anos			,72	,340	,094	-,09	1,52
Até 5 anos	Não jogaram	5,76	1,13	,15	,285	,860	-,53	,83
	Mais de 5 anos			,86	,364	,051	,00	1,73
Mais de 5 anos	Não jogaram	4,90	1,80	-,72	,340	,094	-1,52	,09
	Até os 5 anos			-,86	,364	,051	-1,73	,00

A faixa etária também apresentou uma diferença significativa com a variável analisada. Além disso, os atletas mais jovens, que também possuem a maior média de respostas, acreditam que a formação intercultural para a equipa técnica é necessária enquanto

os atletas mais experientes, por possuírem a média mais baixa acreditam que a necessidade da formação da equipa técnica não é de fundamental importância para o processo de adaptação.

Essa diferença de pensamento pode ser devido à necessidade de aprender com a equipa técnica enquanto os mais experientes já possuem mais noção do que irá acontecer quando chegam em um novo ambiente de trabalho.

Tabela 48.

Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	19,15	2	9,57	6,04	,003	,10
Intercepto	3097,99	1	3097,99	1954,47	,000	,95
Faixa Etária	19,15	2	9,57	6,04	,003	,10
Erro	163,26	104	1,58			
Total	3422,00	106				
Total corrigido	182,41	105				

Tabela 49.

Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

(I) Faixa etária	(J) Faixa etária	Média	Desenvolvimento Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
17 - 23 anos	24 - 30 anos	6,11	1,10	,55	,30	,161	-,16	1,27
	31 - 38 anos			1,14*	,32	,002	,36	1,92
24 - 30 anos	17 - 23 anos	5,55	1,10	-,55	,30	,161	-1,27	,16
	31 - 38 anos			,59	,29	,115	-,11	1,28
31 - 38 anos	17 - 23 anos	4,97	1,58	-1,14*	,32	,002	-1,92	-,36
	24 - 30 anos			-,59	,29	,115	-1,28	,11

Por fim, a última composição de grupos que apresentou uma diferença significativa com a questão sobre Necessidade de Formação Intercultural para os componentes da equipa

técnica foi a Qualificação Acadêmica. Além disso, os atletas com maior grau acadêmico acreditam que a formação intercultural para os integrantes da equipa técnica não é tão necessária quanto acreditam os com menor grau acadêmico.

Tabela 50.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até o 3º Ciclo	5,97	,91	66
Acima do 3º Ciclo	4,80	1,55	40
Total	5,53	1,31	106

Tabela 51.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

Origem	Tipo III Soma Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	34,07	1	34,07	23,89	,000	,18
Intercepto	2888,71	1	2888,71	2025,26	,000	,95
Qualif. Acadêmica	34,07	1	34,07	23,89	,000	,18
Erro	148,33	104	1,42			
Total	3422,00	106				
Total corrigido	182,41	105				

Quanto à segunda pergunta, acerca da necessidade de formação intercultural para a família do atleta, as comparações de grupos Experiência como Expatriado e Nível Competitivo, não apresentaram diferença significativa com a variável analisada, as comparações de grupos País de Origem e Faixa Etária apresentaram uma diferença marginalmente significativa e a as comparação de grupo Qualificação Acadêmica apresentou uma diferença significativa com a variável analisada.

Diante desse cenário, pode-se observar que os atletas brasileiros, por possuírem

a média mais baixa, acreditam que a formação intercultural para a família não é muito necessária, enquanto os portugueses e os atletas de outros países acreditam que deva existir um auxílio para as suas famílias.

Tabela 52.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

País	Média	Desvio Padrão	N
Portugal	4,94	1,30	64
Brasil	3,58	2,47	19
Outros	4,96	1,58	23
Total	4,70	1,69	106

Obteve-se os seguintes resultados: os atletas mais jovens apresentaram a menor média, os atletas no período de desenvolvimento apresentaram a segunda maior média e os atletas mais experientes apresentaram a maior média.

Tabela 53.

Faixa Etária x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	3,89	2,13	28
24 - 30 anos	4,91	1,38	47
31 - 38 anos	5,10	1,49	31
Total	4,70	1,69	106

Observa-se as médias das respostas dos atletas utilizando como critério a Qualificação Acadêmica dos mesmos, temos que para os atletas de menor grau acadêmico a necessidade de formação intercultural para a família é mais importante do que para os atletas de grau acadêmico mais elevado.

Tabela 54.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até o 3º Ciclo	5,09	,91	66
Acima do 3º Ciclo	4,05	1,55	40
Total	4,70	1,31	106

Na terceira pergunta, sobre para quais intervenientes desportivos deve haver formação, foi questionado se os jogadores nativos é que deveriam receber formação para melhor rececionar os atletas de outras nacionalidades. Apenas a comparação de grupos Nível Competitivo apresentou diferença significativa com a variável a ser analisada. Todas as outras variáveis apresentaram diferença pouco significativa com a necessidade de formação intercultural para atletas nativos.

Sendo assim, os atletas que atuam em ligas com menor grau competitivo acreditam que a necessidade de formação dos atletas nativos é menos importante do que para os atletas que atuam em ligas mais competitivas, visto que a média das respostas deles é menor do que a média das respostas dos atletas que atuam na primeira liga ou ligas superiores.

Tabela 55.

Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural para Integrantes da Equipa Técnica

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	4,39	1,59	36
Acima 1ª Liga	5,31	1,53	70
Total	5,00	1,60	106

A área seguinte do questionário sobre necessidade de formação intercultural aborda os métodos e estratégias de formação e possui 8 perguntas. As quatro primeiras perguntas abordaram a utilização de aulas teóricas, sendo que a primeira foi sobre sessões de aulas teóricas e presenciais, a segunda sobre sessões teóricas que utilizem softwares, a terceira sobre sessões teóricas ministradas por peritos em inteligência cultural e a quarta sessões de aulas teóricas ministradas por migrantes e treinadores dos países de origem.

A partir da quinta, foram perguntas relacionadas a sessões de aulas práticas, sendo que a quinta propôs sessões práticas, como workshops, a sexta propôs sessões práticas

com utilização de softwares, a sétima sobre sessões práticas ministradas por peritos em inteligência cultural e a oitava propôs sessões práticas ministradas por migrantes, jogadores e treinadores dos países de origem.

Nesse caso, como as perguntas são muito parecidas e a única diferença é se as aulas são práticas ou teóricas, realizou-se uma análise conjunta, visto que apenas a primeira e a quinta perguntas, ambas relacionadas a sessões de aulas presenciais, não apresentaram resultados iguais, e por isso, foram analisadas separadamente.

Na primeira pergunta, a única comparação de grupos que apresentou diferença significativa com a variável analisada (formação baseada em aulas teóricas e presenciais) foi a Nível Competitivo. A média das respostas dos atletas que atuam em ligas menos competitivas foi inferior à média de respostas dos atletas que atuam em ligas mais competitivas.

Tabela 56.

Competitividade X Necessidade de Formação Intercultural Através de Aulas Teóricas e Presenciais

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	4,06	1,53	36
Acima 1ª Liga	4,94	1,31	70
Total	4,64	1,44	106

Já a quinta pergunta, questionou os atletas a respeito de aulas práticas presenciais, a única que apresentou diferença significativa com a variável a ser analisada foi País de Origem. Para os atletas de outras nacionalidades e para os portugueses, essa metodologia de ensino é de grande necessidade, visto que apresentaram médias de respostas superiores a 5, enquanto os brasileiros não acreditam que esse tipo de metodologia ajudaria muito na formação intercultural.

Tabela 57.

País de Origem X Necessidade de Formação Intercultural Através de Aulas Práticas e Presenciais

País	Média	Desvio Padrão	N
Portugal	5,13	1,48	64
Brasil	3,68	2,47	19
Outros	5,22	1,27	23
Total	4,89	1,74	106

A segunda (sessões teóricas com utilização de software) e a sexta pergunta (sessões práticas com utilização de software) apresentaram uma diferença significativa com a qualificação acadêmica. Nos dois casos os atletas com maior grau acadêmico possuíram as menores médias de respostas, sendo que o método de formação com aulas práticas utilizando software apresentou médias superiores ao método de formação com aulas teóricas com utilização de software.

Tabela 58.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Através de Aulas Teóricas e Presenciais

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até o 3º Ciclo	5,15	1,49	66
Acima do 3º Ciclo	3,75	1,27	40
Total	4,62	1,56	106

Tabela 59.

Qualificação Acadêmica X Necessidade de Formação Intercultural Através de Aulas Práticas e Presenciais

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até o 3º Ciclo	5,09	,91	66
Acima do 3º Ciclo	4,05	1,55	40
Total	4,70	1,31	106

A terceira (sessões teóricas com peritos em Inteligência Cultural) e a sétima pergunta (sessões práticas com peritos em Inteligência Cultural) apresentaram uma diferença

significativa: País de Origem. No caso da sétima pergunta, a variável faixa etária também apresentou diferença significativa.

Observa-se que nos dois casos os atletas de outros países apresentaram a maior média de respostas, seguido pelos atletas portugueses e por fim os atletas brasileiros. Além disso, as respostas mostram a preferência de todas as nacionalidades por receberem formação teórica. Na faixa etária, observa-se que os atletas que estão em fase de maturidade de suas carreiras (24 – 30 anos) e em fase final (31 a 38 anos) apresentaram maior média de respostas do que os atletas mais jovens.

Tabela 60.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Teóricas

País	Média	Desvio Padrão	N
Portugal	4,06	1,46	64
Brasil	2,68	1,91	19
Outros	4,74	,75	23
Total	4,96	1,57	106

Tabela 61.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Práticas

País	Média	Desvio Padrão	N
Portugal	5,09	1,38	64
Brasil	3,47	2,38	19
Outros	5,22	1,20	23
Total	4,83	1,68	106

Tabela 62.

Faixa etária x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Teóricas

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	3,89	1,96	28
24 - 30 anos	5,17	1,35	47
31 - 38 anos	5,16	1,59	31
Total	4,83	1,68	106

Por fim, a quarta (sessões teóricas com migrantes, treinadores e jogadores dos países de origem) e a oitava pergunta (sessões práticas com migrantes, treinadores e jogadores dos países de origem) apresentaram uma diferença significativa com a mesma comparação de grupos independente: País de Origem.

Observa-se que nos dois casos os atletas portugueses apresentaram a maior média de respostas, seguido pelos atletas de outros países e por fim os atletas brasileiros evidenciando que os portugueses e outras atletas de nacionalidades que participaram desse estudo acreditam mais na necessidade de formação intercultural do que os brasileiros. Além disso, as respostas mostram a preferência de todas as nacionalidades por receberem formação prática ao invés de sessões teóricas com migrantes, jogadores e treinadores dos países de origem.

Tabela 63.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Teóricas

País	Média	Desvio Padrão	N
Portugal	4,75	1,12	64
Brasil	3,42	2,34	19
Outros	4,65	1,07	23
Total	4,49	1,48	106

Tabela 64.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural com Peritos em Inteligência Cultural através de Sessões Práticas

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	3,89	1,96	28
24 - 30 anos	5,17	1,35	47
31 - 38 anos	5,16	1,59	31
Total	4,83	1,68	106

As últimas três perguntas do questionário foram referentes às etapas de formação, ou seja, quando os atletas acreditavam ser necessário receber formação intercultural. Antes de iniciar o trabalho no estrangeiro (pergunta 1), quando já estiver a trabalhar no estrangeiro (pergunta 2) e quando voltar a trabalhar no país de origem (pergunta 3).

A primeira pergunta apresentou diferença significativa quando relacionada com a variável País de Origem. Os atletas portugueses possuem preferência por formação intercultural antes de iniciar o trabalho no estrangeiro, assim como os atletas de outras nacionalidades, porém os atletas brasileiros acreditam ser melhor receber formação quando já iniciaram o trabalho no exterior, isso demonstra que há diferenças culturais em relação à forma de aprendizagem da inteligência cultural entre os atletas que participaram do estudo.

Tabela 65.

País de Origem x Necessidade de Formação Intercultural antes do trabalho no exterior

(I) PAÍS	(J) PAÍS	Média	Desvio Padrão	Diferença média (I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Portugal	Brasil	5,34	1,02	1,50	,35	,000	,68	2,35
	Outros			,52	,33	,265	-,27	1,30
Brasil	Portugal	3,84	2,54	-1,50	,35	,000	-2,35	-,66
	Outros			-,98	,42	,055	-1,99	,02
Outros	Portugal	4,83	0,57	-,52	,33	,265	-1,30	,27
	Brasil			,98	,42	,055	-,02	1,99

A segunda pergunta apresentou diferença significativa quando relacionada com a Faixa Etária. Os atletas mais jovens acreditam ser necessária formação intercultural quando já está a trabalhar no país estrangeiro, enquanto os atletas que estão em fase de desenvolvimento de suas carreiras e os atletas que estão em fase final de carreira acreditam ser melhor receber formação intercultural antes de ir trabalhar no estrangeiro.

Tabela 66.

Faixa Etária x Necessidade de Formação Intercultural Antes Trabalho no exterior

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	3,89	1,96	28
24 - 30 anos	5,17	1,35	47
31 - 38 anos	5,16	1,59	31
Total	4,83	1,68	106

Tabela 67.

Faixa Etária x Necessidade de Formação Intercultural Durante o Trabalho no exterior

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	5,54	1,551	28
24 - 30 anos	4,85	,955	47
31 - 38 anos	4,23	1,564	31
Total	4,85	1,399	106

Tabela 68.

Faixa Etária x Necessidade de Formação Intercultural Depois do Trabalho no exterior

Faixa etária	Média	Desvio Padrão	N
17 - 23 anos	3,43	2,026	28
24 - 30 anos	4,70	1,196	47
31 - 38 anos	4,48	1,823	31
Total	4,30	1,708	106

Observa-se que a questão 3 (formação intercultural depois que realizar o trabalho no estrangeiro e voltar para o país de origem) apresenta a menor média de respostas para os atletas mais jovens e para os que estão em fase de crescimento (24 – 30 anos) de suas carreiras, apenas para os atletas mais experientes ela se encontra na segunda colocação,

mostrando que para eles, o pior momento para receberem formação é quando já estão a trabalhar no novo país, exatamente o oposto do que acreditam os atletas jovens.

A última pergunta do questionário que aborda a necessidade de formação intercultural do atleta quando o mesmo voltar a trabalhar no país de origem apresentou diferença significativa com três variáveis: Nível Competitivo, Faixa Etária e Qualificação Acadêmica.

Os atletas que atuam em ligas inferiores apresentaram maior necessidade de formação intercultural antes de iniciar o trabalho no país estrangeiro enquanto para os atletas que atuam em ligas mais competitivas não demonstraram grande diferença de respostas quanto ao momento que acreditam ser melhor receber formação intercultural.

Tabela 69.

Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural Antes do Trabalho no exterior

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	5,17	1,134	36
Acima 1ª Liga	4,86	1,600	70
Total	4,96	1,460	106

Tabela 70.

Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural Durante o Trabalho no exterior

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	5,17	1,134	66
Acima 1ª Liga	4,86	1,600	40
Total	4,96	1,460	106

Tabela 71.

Competitividade x Necessidade de Formação Intercultural Depois do Trabalho no exterior

Competitividade	Média	Desvio Padrão	N
Até 2ª Liga	54,83	1,630	66
Acima 1ª Liga	4,86	1,277	40
Total	4,85	1,399	106

Em seguida as médias das respostas das três últimas perguntas do questionário segundo a Qualificação Acadêmica dos mesmos. Para todos os atletas a melhor maneira de

receber formação intercultural é antes de irem para o trabalho no estrangeiro, em seguida acreditam ser necessária a formação quando já se está a trabalhar no estrangeiro e por fim, quando voltam ao seu país de origem.

Tabela 72.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Antes do Trabalho no exterior

Qualif. Acadêmica	Média	Desvio Padrão	N
Até 3º Ciclo	5,17	1,532	66
Acima 3º Ciclo	4,65	1,292	40
Total	4,96	1,460	106

Tabela 73.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Durante o Trabalho no exterior

Qualif. Acadêmica	Média	Desvio Padrão	N
Até 3º Ciclo	5,06	1,357	66
Acima 3º Ciclo	4,50	1,414	40
Total	4,85	1,399	106

Tabela 74.

Qualificação Acadêmica x Necessidade de Formação Intercultural Depois do Trabalho no exterior

Qualif. Acadêmica	Média	Desvio Padrão	N
Até 3º Ciclo	4,70	1,814	66
Acima 3º Ciclo	3,65	1,292	40
Total	4,30	1,706	106

4. Discussão e Conclusão

A Inteligência Cultural é uma capacidade fundamental, visto que é caracterizada como a capacidade de adaptação e ajustamento à multiculturalidade, distingue-se das outras formas de inteligência porque é focada notadamente nas interações caracterizadas pela diversidade

cultural. Em função da crescente importância deste modelo diante à globalização do mundo, o objetivo deste estudo foi contribuir para a adaptação dos atletas de futebol profissionais, da escala de inteligência cultural desenvolvida por Dyne et al. (2008).

No primeiro questionário, referente à inteligência cultural, obteve-se os seguintes resultados: quanto à nacionalidade, os atletas brasileiros possuem menor inteligência cultural do que os atletas portugueses e os atletas de outros países, maior dificuldade em compreender as ideias dos outros a partir da própria cultura (dimensão metacognitiva), menor conhecimento das normas das outras culturas (dimensão cognitiva) e maior dificuldade de se comportar corretamente segundo as normas de outras culturas (dimensão comportamental). Entretanto, na dimensão motivacional, todos os atletas que participaram do estudo, independentemente da nacionalidade, possuem interesse intrínseco de experimentar novas culturas, ou seja, não é a falta de motivação que faz com que eles tenham maior dificuldade de adaptação à novas culturas.

Quanto ao Nível Competitivo, nenhum dos grupos (atletas que atuaram em equipes até a segunda liga e os que atuaram em equipes da primeira liga) possui diferença significativa quanto a inteligência cultural. Além disso, independentemente da liga em que atuaram, a dimensão metacognitiva não é um fator de grande influência para os atletas analisados, assim como a dimensão motivacional.

Por fim, na dimensão comportamental, fatores como saber falar outros idiomas, conhecer os rituais de outras religiões e gesticular corretamente, não são fatores que impactam muito na adaptação dos atletas.

Em relação à Experiência como Expatriado, os atletas que nunca atuaram fora de seu país de origem possuem mais dificuldades de adaptação do que aqueles que jogaram mais do que 5 anos em um país diferente do seu. Sendo assim, quanto mais tempo o atleta mora em um país diferente do seu, melhor é a sua capacidade de adaptação, assim como possuem maior facilidade em compreender as ideias dos outros a partir da sua própria cultura.

Na dimensão cognitiva, os indivíduos que estão a mais do que 5 anos como expatriado compreendem melhor as normas de outra cultura, do que os indivíduos que nunca jogaram fora de seu país de origem e, também, facilita a capacidade de comunicação corretamente segundo as normas de outras culturas.

Já para a dimensão motivacional o interesse em experimentar novas culturas e interagir com pessoas diferentes não é um fator que interfere tanto na capacidade de adaptação dos indivíduos analisados nesse estudo. Sendo assim, podemos perceber que quanto mais tempo

os atletas analisados possuem vivendo fora do país de origem, mais facilidade possuem em se adaptar.

Em relação à faixa etária, quanto mais velho o atleta for, melhor é sua capacidade de adaptação devido às suas experiências anteriores, visto que há uma diferença significativa entre os indivíduos que estão na fase inicial de suas carreiras e os que estão em fase final.

Para o grupo que está iniciando a carreira profissional de atleta de futebol a dimensão cognitiva é pouco conhecida, ou seja, quanto mais experiente é o atleta, mais ele compreende as normas de outras culturas e, também, melhor sabem se comportar corretamente segundo as normas das outras culturas, enquanto a dimensão motivacional não aprestou grande diferença, independentemente da faixa etária dos atletas que foram analisados nesse estudo. Quanto à qualificação académica, observou-se que não há uma diferença significativa com a inteligência cultural, isso quer dizer que para os atletas analisados nesse estudo, o grau académico não é uma comparação de grupos muito relevante para a inteligência cultural. Dentre as variáveis das dimensões da inteligência cultural, a única que possuiu uma relação forte foi a dimensão motivacional, onde os atletas que possuem menor qualificação académica possuem um maior grau de motivação.

No segundo questionário, referente à necessidade de formação intercultural, obteve-se os seguintes resultados: Os atletas brasileiros sentem uma necessidade um pouco maior de receber formação intercultural do que os portugueses e os atletas de outras nacionalidades. Além disso, quanto ao Nível Competitivo, os atletas que atuam até a segunda liga tiveram uma média mais baixa do que os atletas que atuam na primeira liga, em times internacionais ou na seleção nacional; isto pode estar ligado ao facto dos atletas de ligas inferiores terem menos necessidade de se relacionarem com atletas de outras nacionalidades, uma vez que é mais provável que um time da primeira liga contrate atletas estrangeiros do que um clube da segunda liga.

Relativamente à experiência como expatriado, nota-se que os atletas com mais de 5 anos de experiência no exterior possuem menor necessidade de formação intercultural, ou seja, quanto mais tempo o atleta atua fora, menor a necessidade de formação intercultural. A análise da qualificação académica permitiu perceber que os atletas que possuem menor grau académico possuem a maior média de respostas; isso quer dizer que por terem menos estudos carecem de uma melhor formação intercultural e por fim, a faixa etária não apresentou relação forte com a variável analisada.

Quanto ao conteúdo que deve ser utilizado na formação intercultural, tem-se que:

Os atletas brasileiros preferem uma formação que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a especificidade cultural de outro país e não uma formação intercultural sobre o idioma do país específico. Assim como os atletas mais jovens, que como carecem de experiência, compensariam isso com o treinamento intercultural.

Os atletas que possuem maior grau acadêmico, possuem menor necessidade de formação de língua inglesa e, também, precisam menos de formação intercultural que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a forma de interagir com intervenientes desportivos de outro país, ou seja, quanto mais estudos o atleta possui, menor a necessidade de formação intercultural.

Por fim, os atletas que competem em um nível mais baixo possuem menor necessidade de formação intercultural que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a forma de interagir com intervenientes desportivos de outro país do que os atletas que atuam em ligas de nível competitivo mais elevado.

Quanto aos destinatários que devem receber formação intercultural, tem-se que: quanto maior o tempo como atleta expatriado, menor é a necessidade de formação intercultural para os integrantes da equipa técnica.

Já os atletas mais jovens acreditam que a formação intercultural para a equipa técnica é necessária enquanto os atletas mais experientes, concordam que a necessidade da formação da equipa técnica não é de fundamental importância para o processo de adaptação, assim como os atletas de menor grau acadêmico, que carecem de formação para a equipa técnica enquanto os com maior grau acadêmico discordam.

Os atletas brasileiros acreditam que a formação intercultural para a família não é muito necessária, enquanto os portugueses e os atletas de outros países acreditam que deva existir um auxílio para as suas famílias.

Os atletas mais jovens não acreditam que o treinamento intercultural para a família é muito necessário, diferentemente do que acreditam os atletas mais experientes. Para os atletas de menor grau acadêmico a necessidade de formação intercultural para a família é mais importante do que para os atletas de grau acadêmico mais elevado.

Já os atletas que atuam em ligas com menor grau competitivo acreditam que a necessidade de formação dos atletas nativos é menos importante do que para os atletas que atuam em ligas mais competitivas, visto que a média das respostas deles é menor do que a média das respostas dos atletas que atuam na primeira liga ou ligas superiores.

Para os atletas que atuam em ligas mais competitivas, é necessário o tipo de

abordagem de formação baseada em aulas teóricas e presenciais, enquanto para os atletas de outras nacionalidades e para os portugueses, a metodologia de ensino deve ser baseada em aulas práticas presenciais.

Para os atletas com maior grau acadêmico, a formação intercultural deve ser realizada com a ajuda de softwares, sendo que a preferência dos atletas analisados é por aulas práticas e não teóricas. Quando foram questionados se preferiam aulas com peritos em Inteligência cultural observa-se que há preferência de todas as nacionalidades por receberem formação teórica, assim como para os atletas que estão em fase de maturidade (24 – 30 anos) e em fase final (31 a 38 anos) de suas carreiras, já que apresentaram maior média de respostas do que os atletas mais jovens (menor média).

Quanto à formação com aulas teóricas ou práticas com migrantes, treinadores e jogadores dos países de origem, observa-se que os portugueses e os atletas de outras nacionalidades que participaram desse estudo acreditam mais nessa estratégia de formação intercultural do que os brasileiros. Além disso, as respostas evidenciam a preferência de todas as nacionalidades por receberem formação prática ao invés de sessões teóricas.

No que se refere às etapas da formação, ou seja, em que momento ela deve ocorrer, se antes de iniciar o trabalho no estrangeiro, quando já estiver a trabalhar no estrangeiro ou quando voltar a trabalhar no país de origem, os atletas portugueses preferem formação intercultural antes de iniciar o trabalho no estrangeiro, assim como os atletas de outras nacionalidades, porém os atletas brasileiros acreditam ser melhor receber formação quando já iniciaram o trabalho no exterior.

Os atletas mais jovens acreditam ser necessária formação intercultural quando já estão a trabalhar no país estrangeiro, enquanto para os atletas que estão em fase de desenvolvimento de suas carreiras e os atletas que estão em fase final de carreira acreditam ser melhor receber formação intercultural antes de ir trabalhar no estrangeiro e o pior momento para receberem formação é quando já estão a trabalhar no novo país, exatamente o oposto do que acreditam os atletas jovens.

Segundo o Nível Competitivo, os atletas que atuam em ligas inferiores apresentaram maior necessidade de formação intercultural antes de iniciar o trabalho no país estrangeiro, enquanto os atletas que atuam em ligas mais competitivas não demonstraram grande diferença de respostas quanto ao momento que acreditam ser melhor receber formação intercultural. Ou seja, para todos os atletas a melhor maneira de receber formação intercultural é antes de irem para o trabalho no estrangeiro, em seguida acreditam ser necessária a formação quando

já se está a trabalhar no estrangeiro e por fim, quando voltam de trabalho no estrangeiro.

Diante desse cenário, acredita-se que a inteligência cultural é um fator que pode auxiliar à adaptação dos atletas e vê-se claramente uma necessidade por parte dos atletas em receber formação intercultural, ou seja, os atletas têm a consciência da necessidade de adaptação.

O presente estudo possui certas limitações que devem ser consideradas quando interpretar os resultados preliminares, como uma amostra maior e com maior variedade de clubes de diferentes ligas, visto que o autor teve grande dificuldade de colaboração dos clubes de futebol de Portugal. Além disso, pode ser desenvolvido um programa de formação intercultural para os atletas com foco em melhorar o desempenho desportivo dos mesmos, ou seja, facilitar a adaptação do atleta para influenciar a sua performance

5. Referências Bibliográficas

- Ackerman, P. L. (1996). A theory of adult intelligence development: Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, 22, 229–259.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 3–15). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. K. S., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. et al. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3, 335–371.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M. L. (2011). Cultural intelligence. In R. J. Sternberg & B. S. Kaufman (Eds.), *Cambridge Handbook of Intelligence* (pp. 582–602). Cambridge: Cambridge University Press.
- Anjos, A. dos. (2007) *Análise de Variância*. Disponível em: [<http://www.est.ufpr.br/ce003/material/cap7.pdf>]
- Azin Panahi Talkhestani*, Lila Sabbaghian Rad. (2014). *Cultural Intelligence and Team Effectiveness: A Study of Sports Club Managers in Tehran*. Disponível em: [<https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20143374847>]
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in a cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 269–290.
- Beamer, L., & Varner, I. (2001). *Intercultural Communication in the Global Workplace*. Boston: McGraw-Hill.

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93, 296–316.
- Bernardo, A. (2003). *Culturas e Subculturas: Gestão do Sistema Cultural nas Organizações*. Disponível em: [<http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/lee/article/view/794/873>]
- Bonsanti, Bruno. (2017). *Neymar é o primeiro a dobrar o recorde de transferências desde Bernabé Ferreyra, em 1932*. Disponível em: [<https://trivela.com.br/neymar-e-o-primeiro-a-dobrar-o-recorde-de-transferencias-desde-bernabe-ferreyra-em-1932/>]
- Bowe, H. J., Martin, K. A., & Manns, H. J. (2014). *Communication Across Cultures: Mutual Understanding in a Global World*. (2 ed.) Port Melbourne Victoria Australia: Cambridge University Press.
- Brandão MRF, Magnani A, Tega E, Medina JP. (2013). *Além da cultura nacional: o expatriado no futebol*. Disponível em: [<https://universidadedofutebol.com.br/wp-content/uploads/pdf/artigo%20Regina%20Brandao%20expatriados.pdf>]
- Bubic, A., von Cramon, D., & Schubotz, R. I. (2010). Prediction, cognition and the brain. *Frontiers in Human Neuroscience*, 4, 1–15.
- Capelo, R. & Motta, A. (2017). *As transferências de clubes brasileiros e estrangeiros disparam em 2017 – por quê?* Disponível em: [<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/08/transferencias-de-clubes-brasileiros-com-estrangeiros-disparam-em-2017-por-que.html>]
- Cesário, V. Gabriella. (2015). *Gestão Estratégica de Pessoas e o Processo de Expatriação: Fatores Críticos de Sucesso*. Disponível em: [file:///C:/Users/mater/Downloads/GabriellaCesario_Tese_VF.pdf]

CIES Football Observatory (2017). *Digital Atlas of the CIES Football Observatory*.

Disponível em: [<http://www.football-observatory.com/IMG/sites/atlas/en/>]

Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53, 1110–1130.

Ceci, S. J. (1996). *On Intelligence: A Bioecological Treatise on Intellectual Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 41. (pp. 417–440). Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 53, pp. 109 – 132). Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37, 32–64.

Fachin, O. (2005). *Fundamentos de Metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva.

Flavell, J. H. (1979). Meta-cognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–911.

- Giddens, A. (2003). *Mundo em descontrol: o que a globalização está fazendo de nós*. 3 ed. Rio de Janeiro: Record.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. Ed. São Paulo: Atlas. (pp. 90, 121 e 152).
- Goldman, A. (1993). The psychology of folk psychology. *Behavioral and Brain Sciences*, 16, 15–28.
- Groves, K. S., & Feyerherm, A. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36, 535–566.
- Guðmundsdóttir, Svala. (2015). *Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment*. *International Journal of Intercultural Relations*, Disponível em: [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014717671500070X]
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Anchor Books.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Cultures, Leadership, and Organizations: GLOBE Study of 62 Societies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 83–98.

- Júnior, S. Costa, F. (2014). *Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion*. Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. Disponível em: [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensuração%20e%20Escalas%20de%20Verificação%20uma%20Análise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf]
- Kanfer, R. (2012). Work motivation: Theory, practice, and future directions. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Keith, N., & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, 677–691.
- Knapp, M., & Hall, J. (2010). *Nonverbal Communication in Human Interaction* (7th edn). Boston, MA: Wadsworth.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). Employee motivation. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Vol. 1. Micro Approaches* (pp. 318–333). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (2009). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures* (6th edn). New York: Addison Wesley Longman.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.
- Morris, M., Kwok, L., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, 24, 781–796.

- O'Neil, H. E., & Abedi, J. (1996). *Reliability and validity of a state metacognitive inventory: Potential for alternative assessment*. *The Journal of Educational Research*, 89, 234–245.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827–856.
- Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, 82, 33–40.
- Poli, R. Ravenel, L. & Besson, R. (2017). *World expatriate footballers*. Disponível em: [http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr25en.pdf]
- Rockstuhl, T., & Ng, K.-Y. (2008). The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 206–220). Armonk, NY: ME Sharpe.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Schein, E. (2009) *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000). Select on intelligence. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 3–14). Oxford, UK: Blackwell.
- Sérgio, M. (2016). *Futebol - Ciência e consciência*. Prime Books.
- Silva, G. A. (2016). *O impacto Cultural nos processos de expatriação*. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_027.pdf]

- Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin*, 137, 421–442.
- Sousa, C. Gonçalves, G. Reis, M. & Santos, J. (2015). *Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa*. Disponível em: [<http://www.redalyc.org/html/188/18838356003/>]
- Spencer-Oatey, H. (2008). Face, (im)politeness, and rapport. In H. Spencer-Oatey (2nd Ed.), *Culturally Speaking: Culture, Communication, and Politeness Theory* (pp. 11–47). London: Continuum.
- Sternberg, R. J. (1986). A framework for understanding conceptions of intelligence. In R. J. Sternberg & D. K. Detterman (Eds.), *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition* (pp. 3–15). Norwood, NJ: Ablex.
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1986). *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Stewart, E. C., & Bennett, M. I. (1991). *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organization Management*, 31, 154–173.
- Thomas, David C. & Inkson, Kerr. (2006). *Inteligência Cultural – Instrumentos para Negócios Globais*. Editora Record
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275–285.

- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group and Organization Management*, 31, 20–26.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 16–38). Armonk, NY: ME Sharpe.
- Van Maanen, J & Barley, S. R. (1985). Cultura Organizacional: Fragmentos da Teoria. In Frost, P.J., Moore, F.L, Louis, M.R, Lundberg, C.C, & Martin, J. (Eds.), *Cultura Organizacional*. Beverly Hills, Sage Publications.
- Victor, D. (1992). *International Business Communication*. New York: HarperCollins.
- Westphal, M., Seivert, N. H., & Bonanno, G. A. (2010). Expressive flexibility. *Emotion*, 10, 92–100.
- Ylänne, V. (2008). Communication accommodation theory. In H. Spencer-Oatey (Ed.), *Culturally Speaking: Culture, Communication, and Politeness Theory* (2nd edn pp. 164–186). London: Continuum.

Anexos

Anexo 1: Consentimento Informado e Instruções Gerais

Convido-o a participar neste questionário por conta da sua experiência enquanto jogador de futebol. Gostaríamos que respondesse a este questionário tendo em conta a sua experiência. Se decidir participar e durante o preenchimento do questionário decidir desistir, é livre de o fazer sem ter de explicar a sua desistência.

Ao participar neste estudo, estará a contribuir para a identificação de conhecimento útil acerca das necessidades de formação intercultural dos jogadores de futebol. Este conhecimento é essencial para o desenvolvimento dos cursos de formação de jogadores e para a implementação de estratégias que promovam o sucesso na interação entre jogadores e intervenientes desportivos de diferentes países, objetivando o melhor desempenho desportivo e o retorno esperado pelo clube.

É garantida a confidencialidade em relação à sua participação neste estudo e aos dados resultantes. O seu nome e contactos não farão parte da recolha de dados deste estudo. O acesso aos dados recolhidos será exclusivo à equipa de investigadores deste estudo. Os dados recolhidos serão posteriormente reportados como resultados agregados e serão guardados de acordo com o código de conduta da Faculdade de Motricidade Humana. Os dados resultantes desta investigação serão armazenados de forma segura durante um período de 10 anos após o término deste estudo, e serão posteriormente destruídos de forma segura através de procedimentos previamente estabelecidos.

No caso de dúvida acerca do preenchimento do questionário e como o estudo está a ser conduzido, deverá contactar a equipa de investigadores deste estudo.

Assinatura:

Contatos:

Dr António Rosado | Faculdade de Motricidade Humana, arosado@fmh.ulisboa.pt

Dr João Materal | Faculdade de Motricidade Humana, materajoao@gmail.com

Anexo 2: Questionário Inteligência Cultural

1. Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas *

1 2 3 4 5 6 7

2. Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar *

1 2 3 4 5 6 7

3. Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais

1 2 3 4 5 6 7

4. Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de outras culturas *

1 2 3 4 5 6 7

5. Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas *

1 2 3 4 5 6 7

6. Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas *

1 2 3 4 5 6 7

7. Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas *

1 2 3 4 5 6 7

8. Conheço o sistema matrimonial de outras culturas *

1 2 3 4 5 6 7

9. Conheço as artes e ofícios de outras culturas *

1 2 3 4 5 6 7

10. Conheço as regras de comunicação não-verbal de outras culturas *

1 2 3 4 5 6 7

11. Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas

1 2 3 4 5 6 7

12. Acredito ser capaz de interagir com os nativos de uma cultura que desconheço *

1 2 3 4 5 6 7

13. Lido bem com o stress causado pela adaptação a uma cultura não familiar *

1 2 3 4 5 6 7

14. Gosto de viver em culturas que não me são familiares *

1 2 3 4 5 6 7

15. Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente *

1 2 3 4 5 6 7

16. Adapto o meu comportamento verbal quando uma interação cultural o exige *

1 2 3 4 5 6 7

17. Utilizo a pausa e o silêncio de acordo com diferentes interações culturais *

1 2 3 4 5 6 7

18. Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige*

1 2 3 4 5 6 7

19. Modifico o meu comportamento não verbal quando uma interação cultural o requer *

1 2 3 4 5 6 7

20. Altero as expressões faciais quando uma situação intercultural o requer*

1 2 3 4 5 6 7

Anexo 3: Questionário Necessidade de Formação Intercultural

21. Necessito de formação intercultural para trabalhar com intervenientes desportivos estrangeiros*

1 2 3 4 5 6 7

22. Necessito de formação intercultural que aborde a língua específica de outro país de modo a comunicar com intervenientes desportivos desse país *

1 2 3 4 5 6 7

23. Necessito de formação intercultural que aborde conhecimentos e competências relacionadas com a forma de interagir com intervenientes desportivos de outro país *

1 2 3 4 5 6 7

24. A equipa técnica deverá receber formação intercultural para trabalhar no estrangeiro *

1 2 3 4 5 6 7

25. A minha família deverá receber formação intercultural para viver comigo no estrangeiro *

1 2 3 4 5 6 7

26. Os jogadores nativos devem receber formação intercultural para auxiliar treinadores/ atletas estrangeiros no seu ajustamento ao país de acolhimento *

1 2 3 4 5 6 7

27. Eu prefiro sessões teóricas de formação intercultural presenciais (e.g. aulas, sessões de esclarecimento) *

1 2 3 4 5 6 7

28. Eu prefiro sessões teóricas de formação intercultural em que utilize software (e.g. recursos multimédia, recursos na internet) *

1 2 3 4 5 6 7

29. Eu prefiro sessões teóricas de formação intercultural ministradas por peritos em inteligência cultural *

1 2 3 4 5 6 7

30. Eu prefiro sessões teóricas de formação intercultural ministradas por migrantes e treinadores dos países de origem *

1 2 3 4 5 6 7

31. Eu prefiro sessões práticas presenciais de formação intercultural (e.g. workshops interculturais, simulações) *

1 2 3 4 5 6 7

32. Eu prefiro sessões práticas de formação intercultural em que utilize software (e.g. recursos multimédia, recursos na internet) *

1 2 3 4 5 6 7

33. Eu prefiro sessões práticas de formação intercultural ministradas por peritos em inteligência cultural *

1 2 3 4 5 6 7

34. Eu prefiro sessões práticas de formação intercultural ministradas por migrantes, treinadores e jogadores dos países de origem *

1 2 3 4 5 6 7

35. Eu prefiro receber formação intercultural antes de iniciar o meu trabalho no estrangeiro *

1 2 3 4 5 6 7

36. Eu prefiro receber formação intercultural quando estiver a trabalhar no estrangeiro *

1 2 3 4 5 6 7

37. Eu prefiro receber formação intercultural quando voltar a trabalhar no meu país de origem*

1 2 3 4 5 6 7

Anexo 4: Questionário Informações Demográficas

38. Qual é o seu ano de nascimento? *

39. Qual seu país de origem? *

40. Experiência como atleta no país de origem: (Número de anos) *

41. Nível competitivo mais elevado que conseguiu *

– Seleção Nacional Internacional

– 1ª Liga

– 2ª Liga

– 3ª Liga

– Distritais

42. Experiência como atleta no estrangeiro: Onde (indique todos os países onde jogou): *

43. Número de anos (indique o nº de anos em cada país): *

44. Nível competitivo mais elevado que conseguiu em cada país: *

– Seleção Nacional

– Internacional

– 1ª Liga

– 2ª Liga

– 3ª Liga

– Distritais